



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



TRŽNÍ PROSTŘEDÍ A KONKURENCESCHOPNOST PIVOVARU SVIJANY, A.S.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jana Procházková**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



THE MARKET ENVIRONMENT AND COMPETITIVENESS OF PIVOVAR SVIJANY, A.S.

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Jana Procházková**

Supervisor: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Procházková**
Osobní číslo: **E12000138**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Tržní prostředí a konkurenceschopnost PIVOVARU SVIJANY, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů a výzkumných předpokladů práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Charakteristika pivovarnického tržního prostředí v České republice
4. Analýza postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s. na pivovarnickém trhu v České republice
5. Význam dotací pro posílení konkurenceschopnosti PIVOVARU SVIJANY, a.s.
6. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

PORTER, Michael E. On Competition. 1st ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.

BROWN, Lyndon O. Market Research and Analysis. 3rd ed. Rockville: Wildside Press LLC, 2008. ISBN 1434473341.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Konzultant diplomové práce:

Ing. Markéta Tumová

LIF, a. s., projektový manažer

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 8.1. 2015

Podpis: Jana Procházková

Anotace

Tématem této diplomové práce je analýza pivovarnického tržního prostředí v České republice a identifikace tržní pozice společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. pomocí aplikace získaných poznatků. Autorka v této práci zkoumá uvedené tržní prostředí a jeho specifika, a to jak z hlediska makrookolí, tak následně i mikrookolí zvoleného podniku. Dále se autorka blíže věnuje charakteristice samotného podniku, kdy byly zjištěny jeho silné a slabé stránky a nalezena konkurenční výhoda. V práci jsou také identifikováni konkurenti Pivovaru Svijany a je analyzováno jeho postavení na daném trhu vzhledem k tržnímu podílu a také vzhledem k nákladům na jednotku produkce. Závěrečná část diplomové práce se pak zabývá vlivem a významem vybraného realizovaného projektu a posléze i působením dotačních prostředků obecně na tržní pozici a konkurenceschopnost PIVOVARU SVIJANY, a.s.

Klíčová slova

Dotace, inovace, investice, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, pivo, pivovarnictví, trh, tržní prostředí.

Annotation

The topic of this diploma thesis is an analysis of the brewing market environment in the Czech Republic and identification of market position of the brewery PIVOVAR SVIJANY, a.s. by using gained knowledge. The author of this thesis examines the mentioned market environment and its specifics, both in terms of the macro environment, and consequently the microenvironment of the selected company. Afterwards the author describes the characteristics of the company itself and discovers its strengths and weaknesses. Afterwards the author describes the characteristics of the company itself and discovers its strengths and weaknesses; she also finds the brewery's competitive advantage. In the thesis there are also identified competitors of the Svijany Brewery and its market position is analyzed in relation to the market share and also in relation to the production costs per unit. The final part of the thesis deals with the importance and influence of a selected investment project and eventually with the impact of grants in general on the market position and competitiveness of PIVOVAR SVIJANY, a.s.

Key Words

Beer, brewing industry, competition, competitive advantage, competitiveness, grants, innovations, investment, market, market environment.

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za vedení a odborný dohled nad mou diplomovou prací a za cenné rady. Mé poděkování patří rovněž společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. za poskytnutí potřebných informací a Ing. Markétě Tumové za ochotu a vstřícnost při odborných konzultacích.

Obsah

Seznam zkratek.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod	14
1. Vymezení základních pojmů	16
1.1 Charakteristika konkurenčního prostředí.....	16
1.2 Konkurenceschopnost.....	19
1.3 Konkurenční výhoda.....	20
1.4 Jedinečný prodejní argument.....	23
1.5 PEST analýza.....	23
1.6 Analýza konkurenčních sil.....	24
1.7 SWOT analýza.....	28
1.8 Inovace.....	29
2. Pivovarnictví v České republice	31
2.1 Charakteristika pivovarnického tržního prostředí v České republice.....	39
2.2 PEST analýza.....	43
2.3 Analýza konkurenčních sil.....	49
3. Charakteristika společnosti	59
4. Analýza postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s. na pivovarnickém trhu v České republice	67
4.1 Identifikace konkurentů	67
4.2 SWOT analýza PIVOVARU SVIJANY, a.s.	68
4.3 Jedinečný prodejní argument	71
4.4 Konkurenční výhoda a hodnotový řetězec podniku	72
4.5 Relativní nákladové postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s.	73
5. Význam projektu „Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany“ pro posílení konkurenceschopnosti společnosti	77
5.1 Pořízení nových technologických zařízení do PIVOVARU SVIJANY	77

5.2 Vliv realizované investice na konkurenceschopnost společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s.	81
5.3 Shrnutí.....	85
Závěr	87
Seznam použité literatury	90
Seznam příloh	97

Seznam zkratek

CKT	cylindrokónický tank
ČNB	Česká národní banka
ČSPS	Český Svaz Pivovarů a Sladoven
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
HGB	High Gravity Brewing
VH	výsledek hospodaření
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OP	operační program
OP D	Operační program Doprava
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP PI	Operační program Podnikání a inovace
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PR	public relations
ROP SČ	Regionální operační program Střední Čechy
ROP SV	Regionální operační program Severovýchod
ROP	regionální operační program
USP	jedinečný prodejní argument (Unique Selling Proposition)
v.v.i.	veřejná výzkumná instituce

Seznam tabulek

Tab. 1 Základní požadavky pro udělení známky České pivo.....	32
Tab. 2 Největší české pivovarské podniky	40
Tab. 3 Rozdělení celorepublikového výstavu v sortimentním členění v roce 2013.....	42
Tab. 4 Porovnání cen konkurence sudového piva (bez DPH).....	52
Tab. 5 Výměra pěstování chmele ve světě (v ha).....	56
Tab. 6 Vývoj ceny chmele v ČR (ceny zemědělských výrobců).....	56
Tab. 7 Souhrnné vyhodnocení analýzy konkurenčních sil	58
Tab. 8 Podíly jednotlivých produktů na celkovém výstavu v roce 2013 (v %)	62
Tab. 9 Ocenění získaná v roce 2013	62
Tab. 10 SWOT analýza společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s.....	69
Tab. 11 Souhrn technologií pořizovaných v rámci projektu	77
Tab. 12 Rozdělení realizace technologických celků do etap.....	79
Tab. 13 Předpokládaný rozpočet projektu.....	80
Tab. 14 Aktualizovaný rozpočet projektu	80
Tab. 15 Porovnání dotace a způsobilých výdajů s hospodářským výsledkem.....	86

Seznam obrázků

Obr. 1 Jednoduchý hodnotový řetězec	21
Obr. 2 Generický hodnotový řetězec dle M. E. Portera	22
Obr. 3 Model pěti sil.....	26
Obr. 4 Znak Chráněné zeměpisné označení	33
Obr. 5 Tradiční výrobní postup - Varna	34
Obr. 6 Tradiční výrobní postup - Hlavní kvašení.....	35
Obr. 7 Tradiční výrobní postup - Zrání piva	35
Obr. 8 Tradiční výrobní postup – Filtrace	36
Obr. 9 Tradiční výrobní postup – Stáčení.....	37
Obr. 10 Postup výroby piva s použitím cylindrokónických tanků	38
Obr. 11 Organizační struktura PIVOVARU SVIJANY, a.s.....	60
Obr. 12 Vývoj celkového ročního výstavu v tis. hl	61
Obr. 13 Mapa restaurací, kde je dostupné svijanské pivo	64
Obr. 14 Rozdělení výstavu mezi jednotlivé druhy odběratelů	65
Obr. 15 Prodej piva v tis. hl podle typu odběratele	66
Obr. 16 Přehled největších pivovarů v ČR a jejich tržní podíl.....	68
Obr. 17 Porovnání nákladů na výrobu 1 hl piva v datech roku 2012	74
Obr. 18 Porovnání mzdových nákladů na výrobu 1 hl piva v datech roku 2012	75
Obr. 19 Porovnání nákladů na materiál a energie/1 hl piva v datech roku 2012.....	76

Úvod

Námětem této diplomové práce je analýza pivovarnického tržního prostředí v České republice a postavení společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. na tomto trhu. Dále se pak práce zaměřuje na zhodnocení vlivu projektu Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany na konkurenceschopnost podniku. Tento projekt byl částečně financován z evropského dotačního fondu. Autorka se tedy následně zabývá důležitostí získané dotace pro danou společnost. K volbě tohoto téma vedl předchozí zájem o pivovarnické tržní prostředí v České republice a dotační problematiku ze strany autorky. Dále pak i zájem vedení společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. o zpracování této tematiky pro další použití pivovaru.

Vaření piva má v České republice velmi dlouhou historii a pivo je pokládáno za národní nápoj, na který jsou Češi velmi hrdí. Jde o tradiční odvětví české ekonomiky, které ale během svého vývoje prošlo mnohými změnami. Tyto změny se týkají například výrazné automatizace ve větších pivovarech, ale v některých případech také zaváděním nových výrobních a technologických postupů. Stejně jako jiné obory i pivovarnictví bylo mezi lety 2009 a 2010 zasaženo ekonomickou krizí. Tato krize nastartovala další změny a nové trendy jak v oblasti produktových inovací, tak i v chování spotřebitelů.

Nejen z tohoto důvodu je velmi důležité pro každý podnik působící v daném odvětví sledovat vývoj tržního prostředí. V souvislosti s tím by společnosti měly věnovat pozornost také své konkurenceschopnosti a kromě externích ukazatelů monitorovat také své silné a slabé stránky. Následně je pak možné pokusit se slabé stránky odstranit a silné naopak ještě znásobit adekvátní reakcí na probíhající změny v odvětví, které s sebou nesou řadu příležitostí i hrozeb.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. je dynamicky se rozvíjející firmou, která v rámci udržení a zvyšování konkurenceschopnosti uskutečnila v posledních několika letech rozsáhlé investice v mnoha oblastech. Pro realizaci takto rozsáhlých projektů využil pivovar spolufinancování z fondů Evropské unie z různých operačních programů. Cílem této práce je rozbor postavení Pivovaru Svijany na našem trhu a zjištění vlivu realizace výše

uvedeného projektu na konkurenceschopnost podniku. Předmětem zkoumaného projektu je pořízení 6 nových technologických celků, jejichž realizace byla rozdělena do 3 etap, které probíhaly od dubna roku 2012 do června roku 2014. PIVOVAR SVIJANY, a.s. žádal na tento projekt o dotaci z OP PI, konkrétně z programu Rozvoj – Výzva III – I. prodloužení. Tato dotace byla Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest schválena. V této části autorka zodpovídá 2 základní otázky:

- Přispívá realizace projektu ke zvýšení konkurenceschopnosti PIVOVARU SVIJANY, a.s.?
- Jak by se změnilo jeho postavení na trhu, kdyby tyto zdroje využít nemohl?

1. Vymezení základních pojmů

V následujících subkapitolách jsou definovány základní pojmy, jako například tržní prostředí, konkurence, konkurenční výhoda, PEST analýza a další, se kterými je blíže pracováno dále v textu.

1.1 Charakteristika konkurenčního prostředí

Trh je definován jako místo, na kterém se střetávají kupující a prodávající při směně výrobků a služeb. Typ tržního prostředí je dán množstvím subjektů na straně nabídky i poptávky, bariérami vstupu do odvětví a stupněm diferenciací produktu.

Existují dvě základní tržní struktury, a to dokonalá a nedokonalá konkurence. Nedokonalá konkurence může nastat jak na straně nabídky, tak i na straně poptávky. Nedokonalá konkurence na straně nabídky je dále dělena dle stupně nedokonalosti na monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Existuje-li nedokonalá konkurence na straně poptávky, je nazývána monopson, oligopson a monopsonistická konkurence. Následující text se soustřeďuje na dokonalou a nedokonalou konkurenci na straně nabídky.

Model dokonalé konkurence vychází z několika základních předpokladů. Na dokonalém konkurenčním trhu existuje velký počet kupujících i prodávajících. Všechny vyráběné statky jsou homogenní. Neexistují bariéry vstupu ani výstupu z odvětví. Všechny subjekty disponují dokonalými informacemi. Primárním cílem výrobců je maximalizace zisku a spotřebitelé usilují o maximalizaci užitku. Tyto předpoklady jsou důvodem, proč není téměř možné se s dokonalou konkurencí setkat v reálném světě. Žádná z firem operujících na dokonalém konkurenčním trhu nemá takový vliv, aby mohla sama rozhodnout o ceně svých výrobků. Podniky přejímají rovnovážnou cenu, která vzniká vzájemným působením nabídky a poptávky.

Je-li alespoň jedna z podmínek dokonalé konkurence porušena, jde o konkurenci nedokonalou. Znamená to, že na trhu na straně nabídky existuje minimálně jeden subjekt, který je schopen ovlivnit tržní cenu. Monopol je tržní struktura vyznačující se nejvyšším

stupněm nedokonalosti. Jde o situaci, kdy na trhu působí pouze jediný nabízející, který produkuje statek, k němuž neexistuje blízký substitut. Na monopolním trhu neexistuje konkurence. Díky tomu může monopol nezávisle rozhodovat o tržní ceně své produkce. V hospodářské realitě je za monopolní považován také trh, na kterém má rozhodující tržní podíl jedna firma, u které může dojít ke zneužití tohoto dominantního postavení. Příčin existence monopolu je několik. V zásadě jde ale o to, že jiné firmy na daný trh vstoupit nemohou, nebo nechtějí. Jednou z překážek, která brání dalším firmám vstoupit do odvětví, jsou právní restrikce v podobě patentů, ochranných práv apod. Pokud nastane situace, kdy průměrné náklady podniku dosahují svého minima při výstupu větším, než žádá tržní poptávka, jde o tzv. přirozený monopol. Pokud by do odvětví vstoupila jiná firma, obě by vyráběly při vyšších nákladech, než když celý trh pokrývá pouze jedna společnost. Monopol může vzniknout také v důsledku zásahu státu, například udělí-li stát určité firmě právo vyrábět daný výrobek. Jako poslední důvod pro vznik monopolu uvádí Hořejší kontrolu zdrojů nezbytných pro výrobu jednou firmou.

Pro oligopol je charakteristické malé množství firem v odvětví. Nabízející subjekty mohou být dokonce jen dva. V takovém případě se hovoří o duopolu. Kvůli tomu, že v odvětví působí jen velmi málo podniků, připadá na každý z nich poměrně vysoký tržní podíl. Rozhodování oligopolních firem je na sobě většinou velmi závislé. Firmy pohybující se na oligopolním trhu mohou vyrábět jak diferencovaný, tak i homogenní produkt, avšak vždy jde zpravidla o substituty. V oligopolní tržní struktuře mohou existovat obdobné bariéry vstupu do odvětví, jako v případě monopolu. Také je možné se setkat s celou řadou typů modelů oligopolních struktur. Nejznámějším modelem je kartel. Kartelové dohody jsou však v České republice nelegální.

Model monopolistické konkurence se svými rysy nejvíce podobá dokonalé konkurenci. Na trhu, kde existuje monopolistická konkurence, operuje velké množství firem, které vyrábí mírně diferencovaný produkt. Podniky diferencují svůj produkt prostřednictvím ceny, umístění firmy, kvality výrobku, obalu, souvisejících služeb atd. Z těchto odlišností jednotlivých produktů pak vychází monopolní síla výrobců. Monopolistický podnik má možnost rozhodnout o ceně a množství vyráběné produkce. Překážky vstupu na trh spočívají především v usazení firmy a v získání zákazníků. Toho lze dosáhnout vhodnou

marketingovou strategií, která sebou nese určité náklady. Tyto bariéry jsou ale pro většinu firem poměrně snadno překonatelné. Monopolistická konkurence a oligopol jsou tržní struktury, které v reálné ekonomice převažují. Analýza tržního prostředí a všech jeho specifíků je dle Browna pro společnost velmi důležitá, neboť napomáhá identifikovat potřeby spotřebitelů, které dosud nebyly uspokojeny a zároveň i další potenciální trhy, na kterých je možné uplatnit již vyráběné produkty.¹

Magretta uvádí, že konkurence je manažery často mylně vnímána jako určitý boj, soupeření či bitva, a ti pak nabývají dojmu, že k tomu, aby byla jejich firma úspěšná, je třeba být nejlepší a v této soutěži zvítězit. Toto smýšlení označuje Magretta za chybné a v některých případech i zhoubné pro danou organizaci. Klíčovým prvkem je jedinečnost a vytváření zvláštní hodnoty. Základním principem konkurence tedy není získávání převahy nad soupeři, ale vytváření hodnoty.

Magretta si také pokládá otázku, co je podstatou nadprůměrné výkonnosti. Základní faktory, které ji zásadně ovlivňují, jsou 2. Za prvé je to struktura odvětví, kterou lze zkoumat pomocí Porterova metodického rámce pěti sil. Zároveň je částečně možné předpovědět jeho očekávanou ziskovost. Rozhodnutí dosáhnout jedinečnosti musí být provedeno s ohledem na nejvýznamnější konkurenty a struktura odvětví také ovlivňuje, jak bude vytvářená hodnota sdílena. Druhý činitel pak představuje relativní postavení firmy uvnitř odvětví. To je určující pro rozhodnutí, jakou hodnotu vytvářet a jakým způsobem. Pro určení tohoto postavení je používána Porterova metoda konkurenční výhody a hodnotového řetězce. Dále Magretta poukazuje na to, že být jedinečný znamená konkurovat prostřednictvím inovací a nikoliv napodobováním.²

¹ BROWN, Lyndon O. *Market Research and Analysis*. 3rd ed. Rockville: Wildside Press LLC, 2008. p. 37. ISBN 1434473341.

² MAGRETTA, J. *MICHAEL PORTER JASNĚ A SROZUMITELNĚ: O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. s. 25 - 39. ISBN 978-80-7261-251-2.

1.2 Konkurenceschopnost

Pohledů na to, co je a co představuje konkurenceschopnost, existuje velmi mnoho. Konkurenceschopnost lze definovat na několika úrovních. První z těchto úrovní je úroveň mikroekonomická, tedy podniková. Podle Beneše je možné ji chápat jako „*jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích*“.³ Upozorňuje ale na tu skutečnost, že i tato definice má různé výklady a klade si otázku, zda lze za úspěšné soutěžení považovat pouze stav, kdy je firma lepší než její konkurenti, nebo zda je úspěšná každá společnost, která dosahuje pozitivních výsledků při produkci množství většího než nula.

Za druhé hovoří Beneš o konkurenceschopnosti na makroekonomické, národní úrovni. V souvislosti s globalizací a změnami ve světové ekonomice je tomuto tématu věnována stále větší pozornost. Makroekonomická konkurenceschopnost je dále dělena na tzv. vnější konkurenceschopnost země, která je hodnocena na základě exportní výkonnosti sledovaného státu, a agregátní konkurenceschopnost. Dle tohoto pojetí Beneš „*považuje za konkurenceschopnou takovou ekonomiku, která se může pochlubit jakousi pozitivní trajektorií na základě hlavních makroekonomických indikátorů, jako jsou růst HDP, životní úroveň či zaměstnanost*“.⁴

Třetí úroveň spatřuje Beneš v tzv. systémové konkurenceschopnosti. Jde o mezistupeň mezi konkurenceschopností mikroekonomickou a makroekonomickou. Systémem je myšlen soubor subjektů s vlastními pravidly a cíli. Systémy mohou být geografické, nebo sektorové a mimo jiné jsou schopné dosáhnout nižších nákladů na inovace. Tím dochází ke snadnějšímu šíření inovací, a to následně vede ke zvýšení konkurenceschopnosti celého systému.⁵

³ BENEŠ, M. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. 2006. [online]. [vid. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>. s. 5.

⁴ Tamtéž, s. 15.

⁵ Tamtéž, s. 5 - 21.

Stejně jako je možné se setkat s různými pojetími a definicemi konkurenceschopnosti, existuje mnoho přístupů i ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Dařena a Rábová uvádí 5 základních konkurenčních strategií Charlese Wisemana:

- diferenciacie – odlišení výrobku od konkurence,
- náklady – snížení nákladů za využití efektivnější technologie, nebo zlepšením vyjednávacích schopností s dodavateli,
- inovace – v oblasti produktu nebo vnitřních podnikových procesů,
- růst – růst prodeje zapříčiněný například získáním nových odbytišť, nebo růst podniku v důsledku dopředné, zpětné či horizontální integrace,
- aliance – dohoda několika subjektů za účelem spolupráce v různých oblastech.⁶

1.3 Konkurenční výhoda

Dle Portera lze konkurenční výhodu definovat následovně. „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“⁷ Konkurenční výhodu představuje hodnota, kterou společnost vytváří pro své zákazníky. Hodnota je dána tím, co je spotřebitel ochoten zaplatit za to, co mu podnik poskytuje. Daná hodnota musí být vyšší než náklady vynaložené na její vytvoření.⁸ Kotler uvádí 3 způsoby, jak lze získat konkurenční výhodu, a to „*poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:*

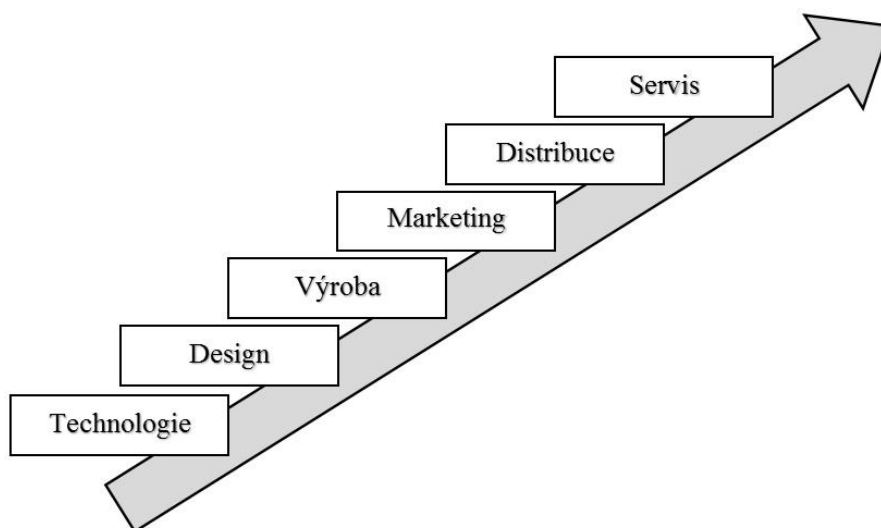
⁶ DAŘENA, F. a I. RÁBOVÁ. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 9. ISBN 978-80-7375-526-3.

⁷ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 15. ISBN 80-85605-12-0.

⁸ KOŽENÁ, M., *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 7. ISBN 978-80-7395-039-2.

- *účtováním nižší ceny,*
- *pomáháním při snižování ostatních nákladů zákazníka,*
- *zvýšením individuální hodnoty pro zákazníka.*⁹

Pro analýzu zdroje konkurenční výhody jsou používány dva základní přístupy. Prvním z nich je funkční klasifikace identifikující organizační schopnosti ve vztahu ke každé ze základních funkčních oblastí podniku. Tento jednoduchý hodnotový řetězec navrhl McKinsey & Company, Inc. Tento model zachycuje Obr. 1.



Obr. 1 Jednoduchý hodnotový řetězec

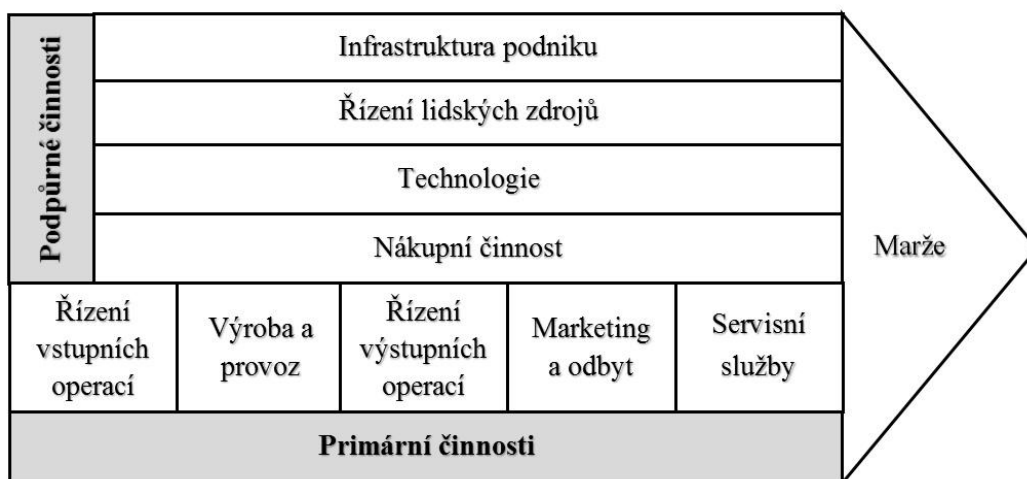
Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006.; vlastní zpracování.

Druhou možností je využití Porterova modelu generického hodnotového řetězce. „Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných.“¹⁰ Řetězec se skládá z hodnototvorných

⁹ KOTLER, P. Mapování budoucího trhu. In *Nový obraz budoucnosti*. GIBSON, R. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 197 – 206. ISBN 978-80-7261-159-1.

¹⁰ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 58. ISBN 80-85605-12-0.

činností a marže. Porter uvádí, že každá jednotlivá činnost může být zdrojem konkurenční výhody, pokud ji podnik vykonává levněji nebo lépe než ostatní konkurující podniky. Hodnototvorné činnosti jsou tedy základem konkurenční výhody a jsou děleny do dvou kategorií, a sice na primární a podpůrné. Schéma Porterova hodnotového řetězce zobrazuje Obr. 2.



Obr. 2 Generický hodnotový řetězec dle M. E. Portera

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006.; vlastní zpracování.

Primární činnosti jsou aktivity spojené s fyzickou výrobou produktu, jeho prodejem a dodáním odběrateli a následným servisem. Primární činnost lze rozdělit do pěti generických kategorií, kterými jsou řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby. Široké funkce, jako jsou například výroba nebo marketing, je vhodné rozdělit do samostatných dílčích činností. Při izolaci těchto aktivit by měly být dodrženy 3 zásady. Je třeba rozčlenit činnosti, které mají rozdílnou ekonomiku, mají vysoký potenciální diferenciativní účinek a představují významný nebo rostoucí podíl výdajů. Naproti tomu podpůrné činnosti, jak již napovídá název, podporují činnosti primární a jsou uvedeny v horní části Obr. 2.¹¹

¹¹ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 60 - 68. ISBN 80-85605-12-0.

1.4 Jedinečný prodejní argument

Jedinečný prodejní argument (v angličtině Unique Selling Proposition (USP) nebo někdy Unique Selling Point) velmi zjednodušeně řečeno vyjadřuje důvod, proč by si lidé měli koupit produkt dané společnosti. Rosser Reeves definoval USP třemi základními charakteristikami. První z nich říká, že „*každá reklama musí konzumentovi předložit jistou nabídku. Ne plané řeči, ne prázdná slova, ne nic neříkající reklamu.*“ Dále „*uvedená nabídka musí být taková, že konkurence ji buď není schopna poskytnout, nebo ji ve své nabídce nemá.*“ A za třetí „*nabídka musí být tak účinná, že přitáhne k výrobku nové zákazníky.*“¹²

1.5 PEST analýza

Makrookolí podniku představuje rámec různých faktorů, v němž se podnik pohybuje. Jedná se o podmínky a vlivy, které podnik nemůže aktivně ovlivňovat, avšak může na ně reagovat. Jedním ze způsobů, jak zkoumat makrookolí podniku, je tzv. PEST analýza. Při sestavování PEST analýzy jsou zkoumány 4 klíčové oblasti makrookolí, a to politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Podnik by se měl při vypracovávání PEST analýzy zabývat pouze těmi indikátory ze všech 4 skupin faktorů, které jsou pro něj relevantní. Faktory významné pro jeden podnik nemusí mít stejně velkou váhu pro jiný.

V rámci politických faktorů se PEST analýza zaměřuje například na politickou situaci a stabilitu v zemi a dále potom na členství země v mezinárodních organizacích a uskupeních, daňovou a antimonopolní legislativu, regulaci nebo naopak podporu exportu a importu, vztahy s jinými zeměmi, ochranu životního prostředí apod. Tyto okolnosti mohou pro podnik představovat jak příležitosti, tak hrozby a významně ovlivňují rozhodování podniku.

¹² NĚMEC, R. *Jedinečný prodejní argument (USP) - definice a příklady použití*. [online]. c2006. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/jedinecny-prodejni-argument-definice/>.

Z ekonomických faktorů jsou při PEST analýze sledovány zejména makroekonomické ukazatele. Mezi ty nejvýznamnější se řadí míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a směnný kurz. Pokud se hospodářský cyklus nachází ve fázi expanze, dochází k růstu spotřeby a tím následně ke zvyšování příležitostí na trhu a naopak. Výše úrokové míry ovlivňuje strukturu používaných finančních prostředků a investiční činnost podniku. Devizový kurz je pak jedním z faktorů, které mají vliv na konkurenceschopnost firem na zahraničních trzích. Při analýze ekonomických faktorů je třeba vzít úvahu také kupní sílu, průměrnou mzdu a vývoj cen energií.

Sociální a kulturní faktory zahrnují mimo jiné demografické ukazatele, postoje a životní styl obyvatelstva. Změny v demografickém vývoji populace mohou pro některé podniky představovat příležitost. Například nárůst seniorské populace otevírá prostor pro výrobce, kteří se na tento segment zákazníků zaměřují. Změny životního stylu může podnik sledovat nejen u stávajících nebo potenciálních zákazníků, ale také u svých zaměstnanců a měl by reagovat na podněty všech těchto skupin. Další důležité faktory představuje mobilita pracovní síly a úroveň vzdělání obyvatelstva. V neposlední řadě je třeba zvážit také tradice a kulturní zvyklosti dané země a náboženské vyznání.

V případě technologických faktorů je důležité, aby podnik sledoval směr vývoje technologií v odvětví a sám se zabýval inovačními činnostmi. Podnik by měl zhodnotit celkový stav stávající technologie, monitorovat nové objevy, a pokud je to vhodné, implementovat je. Společnosti by také měly sledovat možnosti vládní podpory výzkumu a vývoje a obecně dotační politiku na regionální, státní i evropské úrovni.¹³

1.6 Analýza konkurenčních sil

Zkoumání mikrookolí podniku je předmětem analýzy konkurenčních sil. Podnik analyzuje informace o konkurenční pozici společnosti, struktuře zákazníků, pověsti mezi věřiteli

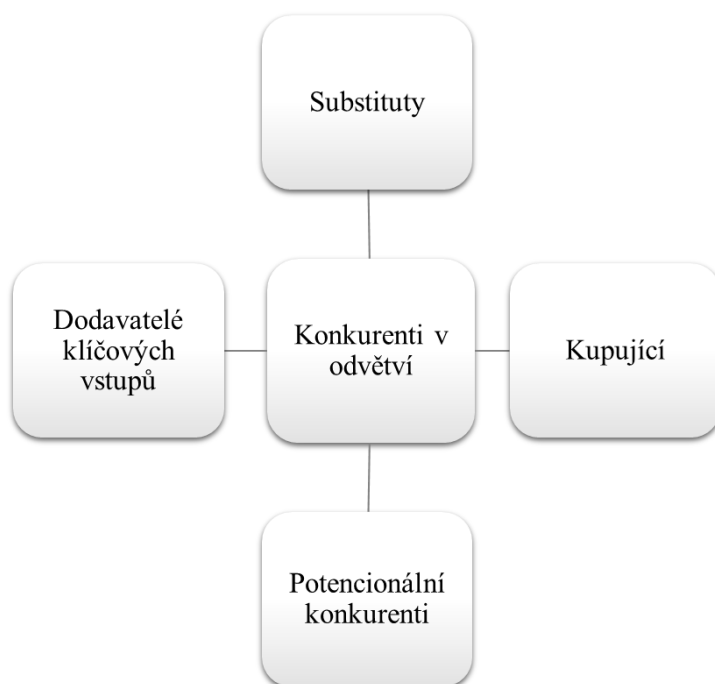
¹³ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 16 – 19. ISBN 80-7179-367-1.

i dodavateli a schopnost přilákat nové kvalifikované pracovníky. Tato analýza se tedy zabývá rozborem konkurenční situace, zdrojem konkurenčních tlaků, jejich intenzitou a akcí a reakcí konkurenčních rivalů. Model pěti sil, jehož autorem je Michael E. Porter, je analytický nástroj používaný pro zkoumání konkurenčního prostředí. Tento model pomáhá identifikovat síly působící v prostředí, ve kterém se podnik nachází a rozpoznat jejich význam pro budoucí vývoj společnosti. Cílem firmy je pak najít v rámci tohoto prostředí takovou pozici, ve které bude nejvíce schopná se konkurenčním silám bránit, nebo je ovlivňovat ve svůj prospěch.¹⁴ Model pěti sil znázorňuje Obr. 3. Podle Portera mohou konkurenční síly vyplývat z:

- rivalita mezi konkurenčními podniky, ovlivněné jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody,
- hrozby substitučních výrobků,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
- vyjednávací pozice kupujících.¹⁵

¹⁴ PORTER, Michael E. *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. p. 22. ISBN 978-14221-2696-7.

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 48. ISBN 80-7179-367-1.



Obr. 3 Model pěti sil

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006.; vlastní zpracování.

Konkurenční síla pramenící z boje mezi konkurenty uvnitř okolí je nejsilnější z pěti uvedených sil. Pro dosažení úspěchu na trhu uplatňují společnosti různé konkurenční strategie. Ty zahrnují jak ofenzivní, tak i defenzivní aktivity podniku. Nástroji používanými v rámci konkurenční strategie jsou cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. K odhadu intenzity konkurenční rivality je zkoumáno 7 faktorů.

Prvním z faktorů je počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí. Čím méně konkurentů v okolí operuje, tím je daný trh stabilnější. Zároveň, pokud budou mezi podniky velké rozdíly ve zdrojích, kterými disponují, je pravděpodobné, že jeden podnik se stane dominantním a ostatní subjekty nebudou motivovány pouštět se do ofenzivních tahů. Druhým činitelem používaným k odhadu rivality je míra růstu trhu. V případě rychle rostoucího trhu nemusí podnik dosáhnout zvýšení vlastního tržního podílu na úkor svých konkurentů, ale lze jej docílit skrze rostoucí poptávku. Výše fixních nákladů také ovlivňuje stupeň soutěživosti mezi konkurenty. Odvětví s kapitálově náročnou výrobou se vyznačují vyšší úrovní konkurenční rivality. Důvodem je skutečnost, že podniky se snaží o co

nejefektivnější využití fixních nákladů, a proto jsou v období s nižší poptávkou ochotny přistoupit ke snížení cen. Fixní náklady také souvisí s dalším faktorem, kterým jsou výstupní bariéry z odvětví. Čím jsou výstupní bariéry nižší, tím je odvětví stabilnější a konkurenční síly méně intenzivní. Může dojít k situaci, kdy je jeden ze slabších podniků v odvětví převzat jinou společností formou akvizice. Převzatý podnik získá nové znalosti a zdroje za účelem zlepšení svého postavení na trhu. Tím může být rozpoután konkurenční boj. Konkurenční vlivy se také stupňují s nižší diferenciací produktů a s existencí globálních zákazníků.

Hrozba substitučních výrobků pramení z nebezpečí ztráty zákazníků v důsledku nahrazení daného výrobku konkurenčním produktem. Spotřebitelé přistupují k přechodu k substitučním výrobkům zejména z důvodu jejich nižší ceny, nebo vyššímu výkonu, či jiným lepším užitným vlastnostem. Lze tedy říci, že *„konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.“*¹⁶ Stupeň hrozby ze strany substitutů je možné posoudit na základě porovnání růstu prodeje substitučních výrobků s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví.

Nejvýznamnějším faktorem zvažovaným při zjišťování míry hrozby vstupu potenciálních konkurentů jsou vstupní bariéry do odvětví a předpokládaná reakce již zavedených firem na nového konkurenta. Očekává-li podnik zvažující vstup do odvětví v zájmu udržení tržních pozic stávajících firem agresivní reakce, raději svůj záměr ještě přehodnotí. Dále pokud jsou bariéry nízké a poměrně snadno překonatelné, lze při zvyšování ekonomického zisku v odvětví očekávat příliv nových soutěžitelů. Mezi bariéry vstupu do odvětví se dle Sedláčkové a Buchty řadí úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření a státní zásahy. Při analýze hrozby vstupu nových konkurentů je tedy vhodné zaprvé určit, zda je odvětví

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 51. ISBN 80-7179-367-1.

z hlediska růstu, či zisků natolik atraktivní, aby přilákalo nové subjekty. V případě, že se prokáže, že odvětví je pro nově vstupující přitažlivé, je třeba se zabývat bariérami vstupu. Ve třetím kroku je pak nutné zvážit reakce stávajících firem na nového konkurenta.

Vyjednávací síla dodavatelů je pro podnik důležitá, protože pokud je vysoká, mohou tito dodavatelé snižovat zisky svých odběratelů prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. V intenzitě této vyjednávací síly se odráží především pět faktorů. Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím je vstup pro výrobu významnější, například pokud tvoří značnou část celkových nákladů. Dále se vliv dodavatelů odvíjí od toho, kolik se jich na daném trhu pohybuje, do jaké míry jsou jejich produkty diferencované a jak snadné nebo obtížné je pro odběratele přejít k jinému prodejci. Pozici dodavatele při vyjednávání také určuje to, zda je pro něj konkrétní odběratel významný či nikoliv. Jednou z možností jak snížit vyjednávací sílu dodavatelů je zpětná vertikální integrace.

Vysoká vyjednávací síla odběratelů ovlivňuje podnik obdobně jako výše popsání dodavatelé. Vyjednávací síla odběratelů je tím podstatnější, čím méně těchto nakupujících subjektů na trhu operuje. Naopak vyjednávací síla kupujících klesá, čím nižší je počet nabízejících podniků v odvětví. Vliv odběratelů narůstá v případě, že produkt je málo diferencovaný, nebo nepředstavuje významný vstup nebo nezbytný výrobek. Stejně jako v situaci s vysokou vyjednávací silou dodavatelů, lze i u odběratelů přistoupit k integraci.¹⁷

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který zkoumá nejvýznamnější faktory mající vliv na strategické postavení podniku. Konkrétně se zabývá klíčovými silnými a slabými stránkami podniku a srovnává je s nejdůležitějšími vlivy z okolí podniku. Samotný název SWOT analýzy je akronymem anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky),

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 48 – 55
ISBN 80-7179-367-1.

opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Silné a slabé stránky mají za úkol charakterizovat vnitřní situaci podniku. Příležitosti a hrozby naopak představují vnější okolí. Základním cílem SWOT analýzy je maximalizovat silné stránky podniku, minimalizovat jeho slabé stránky a připravit jej na možné příležitosti a hrozby. Podle Sedláčkové a Buchty by každá ze sekcí měla obsahovat 7 – 8 bodů, aby byly obsaženy podstatné charakteristiky bez ztráty přehlednosti a výstižnosti.¹⁸

1.8 Inovace

Jak uvádí Rydvalová, „*inovace představuje proces provádění neustálých změn, který přináší výrobci či poskytovateli služby určité výhody a dovolí mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu.*“¹⁹ Dále také poukazuje na skutečnost, že pojem inovace lze chápat různě. Významnou osobností v problematice inovací byl rakouský ekonom J. A. Schumpeter. Ten rozdělil inovace do 5 kategorií:

- výroba nového výrobku, či již existujícího v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby,
- použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů,
- získání nového trhu,
- změny v řízení a organizaci výroby.²⁰

Tomek a Vávrová dále věcně dělí inovace na:

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 91 – 92. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁹ RYDVALOVÁ P. *Inovace v organizaci*. 1.vyd. Liberec: VÚTS, 2008. s. 15. ISBN 978-80-87184-00-4.

²⁰ Tamtéž, s. 9.

- produktové inovace – jedná se o uvedení výrazně upraveného nebo nového výrobku na trh, může jít o nové technické řešení, použití nového materiálu apod.,
- procesní inovace – obměna ve výrobním nebo řídicím procesu společnosti,
- marketingové inovace – změny marketingové strategie, jako je například nová forma komunikace, nebo otevření nových odbytových cest,
- organizační inovace – zavedení změn ve vnitřních firemních procesech.²¹

²¹ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 67. ISBN 978-80-7400-098-0.

2. Pivovarnictví v České republice

Pivo, stejně jako slad a chmel, je více než oprávněně považováno za typický výrobek České republiky. Vyhláška č. 335/1997 Sb. definuje pivo následovně: *„pivem se rozumí pěnivý nápoj vyrobený zkvašením mladiny připravené ze sladu, vody, neupraveného chmele, upraveného chmele nebo chmelových produktů, který vedle kvasným procesem vzniklého alkoholu (ethylalkoholu) a oxidu uhličitého obsahuje i určité množství neprokvašeného extraktu; slad lze do výše jedné třetiny hmotnosti celkového extraktu původní mladiny nahradit extraktem, zejména cukru, obilného škrobu, ječmene, pšenice nebo rýže; u piv ochucených může být obsah alkoholu zvýšen přidávkem lihovin nebo ostatních alkoholických nápojů.“*²²

„České pivo“ bylo v roce 2008 Nařízením Rady (ES) č. 1014/2008 o zápisu určitých názvů do Rejstříku chráněných označení původu a chráněných zeměpisných označení zapsáno jako chráněné zeměpisné označení. Účelem tohoto označení je ochrana kvality, technologie výroby piva a tradice pivovarnictví v České republice. Díky chráněnému zeměpisnému označení byla stanovena specifikace Českého piva, která zahrnuje technologické postupy, které mají být při výrobě dodrženy, místo původu a kvalitu surovin a zeměpisnou charakteristiku místa. Konkrétní požadavky pro udělení známky České pivo shrnuje Tab.1. *„České pivo se vyznačuje větším podílem zbytkového (neprokvašeného) extraktu, sytější barvou, vyšším pH a vyšším obsahem polyfenolových látek. Nižší prokvašení piva znamená i nižší obsah alkoholu v něm. Senzoricky se české pivo vyznačuje zejména vyšší plností chuti, hořkostí, delším dozníváním hořkosti a nižším výskytem cizích*

²² ČESKO. Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, s. 10. Dostupný z: <http://www.szpi.gov.cz/ViewFile.aspx?docid=1030160>.

*vůně a chuti.*²³ Výrobky, které splnily podmínky pro udělení označení, uvedou na etiketě text „České pivo“ a v jeho blízkosti umístí znak Chráněné zeměpisné označení (viz Obr. 4).²⁴

Tab. 1 Základní požadavky pro udělení známky České pivo

Místo výroby v pivovaru ve vymezené zeměpisné oblasti	Pivo musí být vyrobeno na území ČR.	
Místo původu a složení základních surovin	Slad světlého typu („český slad“) použitý na várku piva musí být z 80 % vyroben ze schválených odrůd jarního dvouřadého ječmene a minimálně 50 % z celkového sypání sladu musí pocházet z ječmene vypěstovaného z těchto odrůd na vymezeném teritoriálním území.	
	Minimální podíl českého hlávkového chmele (či preparátů z něho vyrobených) schválených odrůd pěstovaného v žatecké, úštěcké nebo tršické oblasti musí tvořit u světlého ležáku nejméně 30 %, u ostatních skupin minimálně 15 %. Odrůdy ječmene a chmelu, které se smí používat pro výrobu Českého piva.	
	Měkká či středně tvrdá voda z místních zdrojů	
	Pivovarské kvasnice – kmeny kvasinek tzv. spodního kvašení	
Použitá technologie typická pro výrobu českého piva	Klíčový je především dekokční jedno- až třímutový způsob rmutování a dvoufázové kvašení, tedy oddělené hlavní kvašení a dokvašování (zrání).	
Kvalitativní ukazatele hotového piva	Světlý ležák	Světlé výčepní pivo
Původní extrakt mladiny (% hm.)	11 - 12,99	8 - 10,99
Obsah alkoholu (% obj.)	3,8 - 6	2,8 - 5
Barva (j. EBC)	8 - 16	7 - 16
Hořkost (j. EBC)	20 - 45	16 - 28
Hladina pH	4,1 - 4,8	4,1 - 4,8
Míra prokvašení (% rel.)	1 - 9	1 - 11

Zdroj: *České pivo*. [online]. Poslední revize 20. 9. 2010 [vid. 2014-03-30]. Dostupné z: [http://www.ceskepivo.cz/index.php/České_pivo.](http://www.ceskepivo.cz/index.php/České_pivo;); vlastní zpracování.

²³ *České pivo*. [online]. Poslední revize 20. 9. 2010 [vid. 2014-03-30]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/index.php/České_pivo.

²⁴ *České pivo*. [online]. Poslední revize 20. 9. 2010 [vid. 2014-03-30]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/index.php/České_pivo.

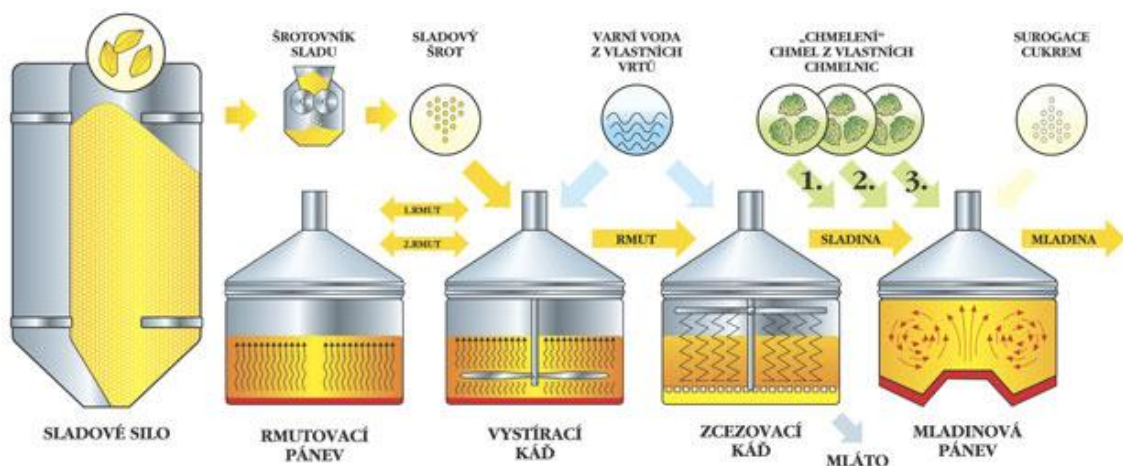


Obr. 4 Znak Chráněné zeměpisné označení

Zdroj: *České pivo*. [online]. Poslední revize 20. 9. 2010 [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.ceskepivo.cz/images/e/ee/Chzo.jpg>.

Tradiční výroba piva je prováděna tzv. dekokčním způsobem vaření, dvoufázovým kvašením a dlouhodobým zráním při nízkých teplotách. Tento výrobní postup sestává z 5 fází. Celý proces začíná ve varně. Zde je drcený slad smíchán s vodou a postupně zahříván na různě vysoké teploty. Později po oddělení mláta vzniká tzv. sladina, do které je přidán chmel, který následně dodává finálnímu pivu typickou nahořklou chuť a vůni. Z varny potom odchází tzv. mladina, která putuje do druhé fáze. Obr. 5 zachycuje dění ve varně.²⁵

²⁵ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-1-varna>.

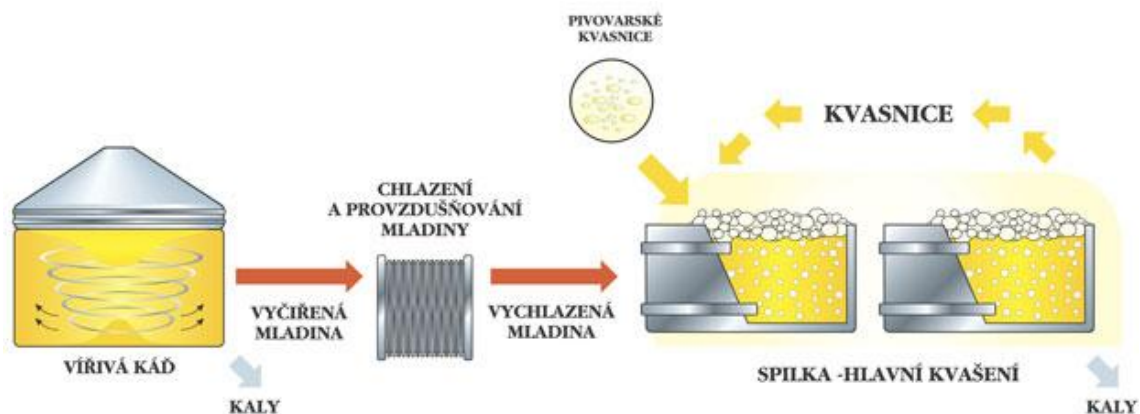


Obr. 5 Tradiční výrobní postup - Varna

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-1-varna>.

Druhou fází vaření piva je kvašení. Mladina je zchlazena a pokračuje do spílečných kádí, kde po přidání pivovarských kvasnic dochází při teplotě 12 °C k hlavnímu kvašení. Pivo zde setrvává 6 až 8 dní, během kterých kvasinky přemění cukr na alkohol a oxid uhličitý. Během kvašení se na povrchu tvoří pěna zvaná deka. Ta obsahuje nečistoty a balastní látky např. kvasnice a třísloviny, a proto je sbírána speciálními lopatami. Výstupem druhé fáze je tzv. zelené pivo. Výrobní postup ve fázi kvašení zobrazuje Obr. 6.²⁶

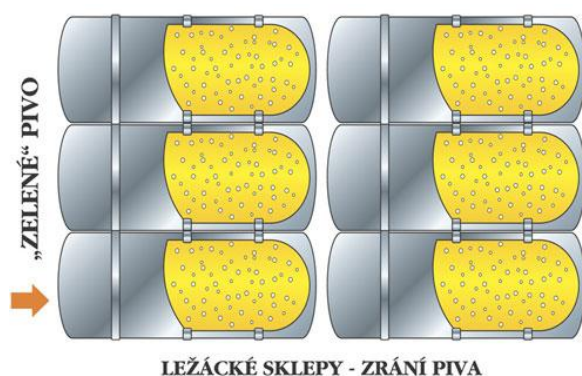
²⁶ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-2-hlavni-kvaeni>.



Obr. 6 Tradiční výrobní postup - Hlavní kvašení

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-2-hlavni-kvaeni>.

Zelené pivo dále putuje do ležáckého sklepa, což je chlazený prostor, kde se nachází ležácké tanky. Pivo zde leží, dozrává 30 až 60 dní při teplotě 2 °C a pozvolna se číří oxidem uhličitým vzniklým v předchozí fázi. Ležácké tanky jsou vyobrazeny na Obr. 7.²⁷



Obr. 7 Tradiční výrobní postup - Zrání piva

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-3-zrani-piva>.

Část piva je na konci zrání již stáčena do obalů. Jedná se o nefiltrované pivo. Větší část pak postupuje do čtvrté fáze – filtrace. Některé pivovary v této fázi pivo nepasterizují, jiné pouze filtrují. K tomu se používají dva filtry – křemelinový, který dodává pivu jiskru a

²⁷ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-3-zrani-piva>.

speciální mikrofiltr, který pivo očišťuje od kvasinek a mikroorganismů. Popsaný postup (bez pasterizace) zachycuje Obr. 8.²⁸



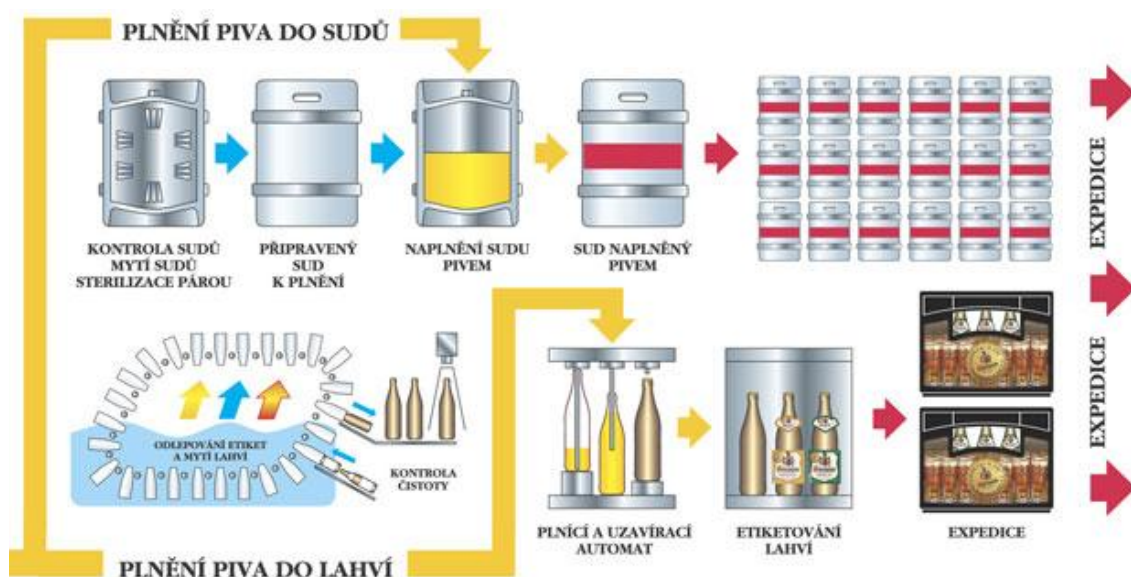
Obr. 8 Tradiční výrobní postup – Filtrace

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-4-filtrace>.

Posledním krokem je stáčení a plnění výsledného produktu do obalů. Během celého procesu je nutné klást vysoký důraz na čistotu a hygienu, a to nejen kvůli požadavkům na kvalitu, ale především pro zajištění zdravotní nezávadnosti. Obr. 9 znázorňuje proces stáčení do sudů a lahví.²⁹

²⁸ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-4-filtrace>.

²⁹ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-5-staeni>.

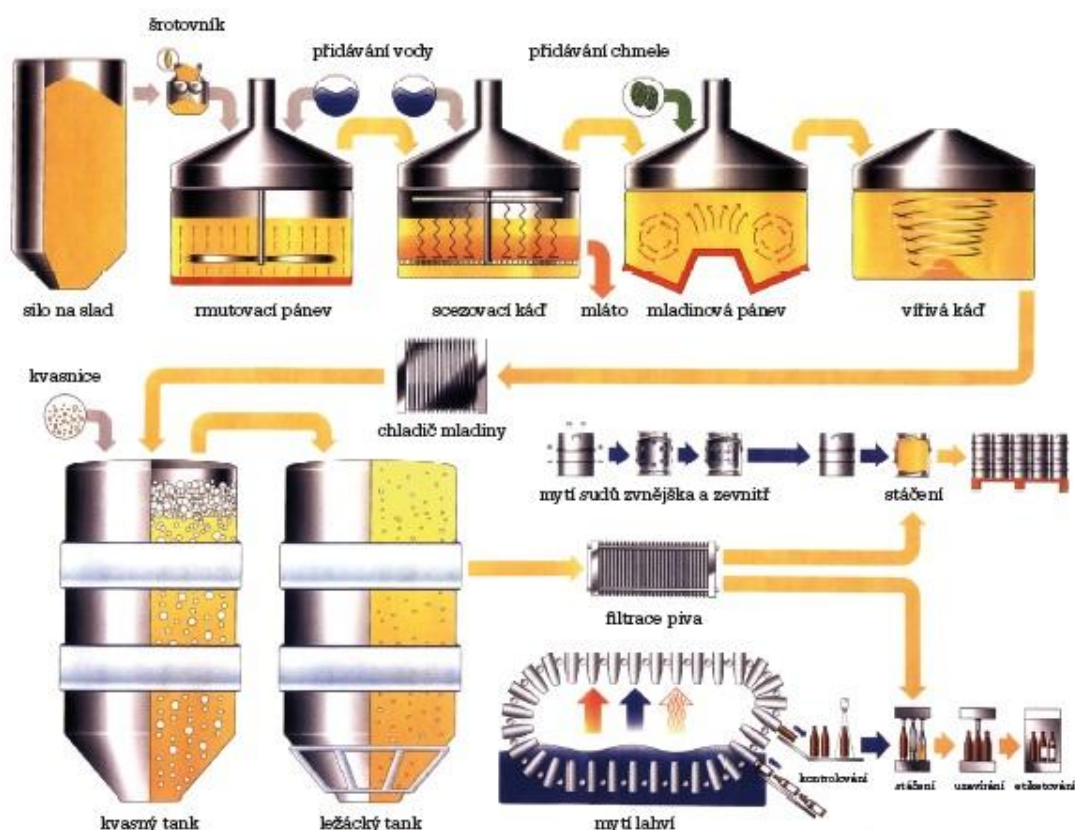


Obr. 9 Tradiční výrobní postup – Stáčení

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-5-staeni>.

Vývoj a výzkum jde ale kupředu i v pivovarnictví. Mnohé pivovary přecházejí k modernějším technologiím a používají tzv. cylindrokónické tanky (CKT). Jedná se o uzavřené válcovité nádoby s kuželovitým dnem vyráběné z nerezavějící oceli. V těchto tancích pivo kvasí a mohou kompletně nahradit společně kádě a ležácké tanky. Existují tři možnosti využití CKT. První z nich je kvasit pivo v klasické otevřené spilce a CKT použít jako ležácký tank. Druhou variantou je využití dvoufázové technologie, což znamená hlavní kvašení v jednom a zrání ve druhém CKT. V případě, že se hlavní kvašení i zrání uskutečňuje v jednom CKT, jde o tzv. jednofázovou technologii. CKT mají mnoho výhod. Mezi ně patří například eliminace ztrát při spílání, úspora surovin (výtraty) a 10% úspora chmele díky propadu deky. V uzavřených tancích není možné deku (pěnu) sbírat. Ta v pivu zůstane a pivo dostane hořkou chuť za použití menšího množství chmele. Dalšími přednostmi jsou snížení produkce oxidu uhličitého pivovaru (obvykle se CO_2 z tanků jímá a zpracovává k dalšímu použití), k obsluze stačí jeden zaměstnanec na velíně, snadnější hygiena a sanitace, odstředění a zpětná separace kvasnic a v neposlední řadě také úspora energií a místa. Pokud pivovar využívá technologii CKT, je nutné použít jiný druh kvasinek. Mezi odborníky z branže se často diskutuje, zda použitím CKT není

znehodnocena kvalita piva. Existují zastánci obou stran. S určitostí lze říci jen to, že obě metody mají svá pozitiva.³⁰ Výrobní postup piva s využitím dvoufázové technologie CKT je vyobrazen na Obr. 10.



Obr. 10 Postup výroby piva s použitím cylindrokónických tanků

Zdroj: HEINEKEN. *Co děláme*. [online]. c2012. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/co-delame?age=more>.

Další moderní technologií využívanou v pivovarnictví je tzv. HGB (High Gravity Brewing). HGB dokáže upravovat stupňovitost piva tím, že se do něj přidá odplynovaná voda a CO₂. Původně se HGB využívalo k doladění stupňovitosti z daňových důvodů.

³⁰ PIVNÍ RECENZE. *Výroba piva v CKT*. [online]. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://pivnirecenze.cz/9870-vyroba-piva-v-ckt>.

Některé pivovary tuto technologii ovšem zneužívají. Uvaří pivo vysoké stupňovitosti, např. 15 ° - 17 °, a zředěním za pomoci HGB jej přemění na pivo 10°. Výrobní proces je tak rychlejší a levnější a pivovar je schopen při stejné kapacitě vyrobit větší objem piva.³¹

2.1 Charakteristika pivovarnického tržního prostředí v České republice

Česká republika má dlouholetou tradici ve vaření piva, jehož kvalita se stala světoznámou. Nejstarší dochovaný dokument dokládající vaření piva na území Čech pochází z roku 1088. Nejspíš se ale u nás pivo vařilo již před tímto rokem. Z počátku se pravděpodobně vařením piva zabývaly pouze ženy. Později se výroba piva dostala do klášterů. Podpisem Svatováclavské smlouvy roku 1517 bylo pivovarečné právo přiznáno stavu městskému, šlechtě i rytířům, pouze lid selský tuto výsadu neměl. ČSPS odhaduje, že v 16. století bylo v České republice okolo 3 000 pivovárků. Industrializace, která provázela 19. století, zasáhla i pivovarnictví. Výroba se změnila z řemeslné na průmyslovou. Mnoho pivovarů v té době zaniklo. Na druhou stranu v tomto období vzniklo několik významných pivovarů, které fungují dodnes (Plzeňský Prazdroj, Smíchovský Staropramen, pivovar Starobrno a další). Trend snižování počtu pivovarů pokračoval a na konci druhé světové války vařilo pivo pouze 260 společností. V roce 1948 byl celý pivovarnický průmysl znárodněn. V období centrálně plánovaného hospodářství nebylo pivovarnictví v popředí zájmu vládnoucí strany a docházelo k další koncentraci. Počet pivovarů klesl až na 71. Po roce 1989 byly pivovary zprivatizovány a začalo se utvářet konkurenční prostředí. Pivovarnictví bylo stejně jako jiná odvětví v letech 2009 a 2010 zasaženo hospodářskou krizí. Od roku 2011 ale opět pomalým tempem roste.³²

³¹ PIVNÍ RECENZE. *Tradiční česká technologie výroby piva*. [online]. c2011. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://pivnirecenze.cz/1213-tradicni-ceska-technologie-vyroby-piva>.

³² ČSPS. *Pivovarství a sladařství v českých zemích*. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://archive.is/dNkZ#selection-423.0-423.41>.

Zmíněná recese přinesla mnohé změny v chování spotřebitele. Díky vysoké oblíbenosti piva u nás konzumenti příliš neomezili spotřebu, ale začali preferovat domácí konzumaci lahvového piva před točeným v restauračních zařízeních, a to z důvodu nižší ceny. S tím také souvisí další nový trend, a sice balení piva do PET lahví. Tento obal vyhledává stále více spotřebitelů. Další změnou v preferencích spotřebitelů piva bylo zvýšení poptávky po ležácích, jedenáctistupňových a speciálních pivech na úkor piv výčepních, které dnes ustupují do pozadí. Zajímavou skutečností je i narůstající poptávka po nealkoholickém pivu, která se od roku 2000 zvýšila pětikrát.³³

V roce 2013 se v České republice vyrobilo cca 19 300 000 hl piva. Tab. 2 shrnuje 10 největších pivovaru v České republice. Spotřeba piva na 1 obyvatele činila v loňském roce 144 l.³⁴

Tab. 2 Největší české pivovarské podniky

Pořadí	Název podniku	Výstav piva 2013	
		hl	%
1	Plzeňský Prazdroj, a.s.	7 475 298	38,73
2	Pivovary Staropramen, s.r.o.	3 044 489	15,77
3	Heineken Česká republika, a.s.	2 287 472	11,85
4	Budějovický Budvar, n.p.	1 413 987	7,33
5	PMS Přerov, a.s.	741 142	3,84
6	PIVOVAR SVIJANY, a.s.	608 799	3,15
7	Rodinný pivovar Bernard, a.s.	225 744	1,17
8	Pivovar Nymburk, s.r.o.	162 972	0,84
9	Primátor, a.s.	124 481	0,64
10	Krakonoš, s.r.o.	103 388	0,54

Zdroj: ČSPS_*Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.; vlastní zpracování.

³³ ČSPS_*Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

³⁴ Redakce. *Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chutě se ale mění*. [online]. c2014⁵ [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/#prettyPhoto>.

Dle výzkumu Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i. z roku 2012 pije v České republice pivo asi 90 % mužů a 62 % žen. Z výzkumu dále vyplývá, že věk, výše dosaženého vzdělání ani příjem nehrají v konzumaci piva významnou roli. Podíly mužů a žen pijících pivo se mezi skupinami příliš neliší.³⁵ Lze tedy sledovat společné chování „českého konzumenta piva“. I přes zmíněnou rozšiřující se nabídku piv včetně pivních speciálů a ochucených piv u českého konzumenta piva byla zatím pozorována spíše konzervativnost. Spotřebitelé nejsou příliš ochotni experimentovat s novými značkami. Ačkoliv ceny piva postupně rotou, čeští konzumenti zatím stále ve většině případů dávají přednost chuti před cenou. Většina spotřebitelů stále zůstává věrná své oblíbené značce a vliv reklamy na to, jaké pivo konzumuje, je proto spíše okrajový. I když si Češi stále drží prvenství, množství vypitého piva v ČR na osobu velmi pozvolně klesá, a to vlivem dlouhodobých změn v životním stylu obyvatel, rostoucího tlaku na pracovištích s cílem intenzivněji využívat pracovní dobu a v neposlední řadě rovněž vlivem faktu, že generace velkých konzumentů piva postupně odchází. Na druhou stranu, díky rozšiřování nabídky druhů piv na našem trhu (např. ovocná ochucená piva), začali pivo pít lidé, kteří ho dříve nekonzumovali (hlavně ženy a mladí lidé mezi 18 a 34 lety). Na poptávku má také pozitivní vliv posun v kvalitě čepování piva a jeho společenské prestiže.³⁶

Na pivovarském trhu v ČR kontinuálně stoupá nabídka druhů a značek piv. Dle odhadu Českého svazu pivovarů a sladoven z roku 2013 dosáhl celkový počet značek na našem trhu od všech pivovarů u nás již téměř 400 značek. Tento trend bude zřejmě pokračovat také v dalších letech.³⁷

³⁵ VINOPAL, J. *Pivo v české společnosti v roce 2012*. 2012. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6911/f3/OR121121a.pdf. s. 2 - 3.

³⁶ ČSPS. *Výzkum o českém konzumentovi piva: Pijeme střídmeji, zhoršuje se podle nás cenová dostupnost piva; naopak oceňujeme rostoucí kvalitu, nabídku, chuť i společenskou prestiž našeho piva*. [online]. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva-pijeme-stridmeji-zhorsuje-se-podle-nas-cenova-dostupnost-piva>.

³⁷ Redakce. *Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chuť se ale mění*. [online]. c2014⁵ [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/#prettyPhoto>.

Dále jsou uvedeny některé důležité statistické informace popisující pivovarnický trh v datech roku 2013. Z údajů Českého svazu pivovarů a sladoven vyplývá, že přes 80 % celorepublikové produkce je baleno do láhví a sudů, přičemž již několik let převládají láhve. K více než 5% nárůstu oproti roku 2012 došlo u PET láhví. Co se týče rozdělení výstavu dle barvy piva, ukazují statistiky s 97 % celkového výstavu jasnou převahu světlých piv nad pivy tmavými a řezanými. Rozdělení celorepublikové produkce piva v sortimentním členění je zachyceno v Tab. 3.

Tab. 3 Rozdělení celorepublikového výstavu v sortimentním členění v roce 2013

Rozdělení celorepublikového výstavu v sortimentním členění v roce 2013					
podle obalů	%	podle barvy	%	podle druhů	%
Láhve	44,08	Světlé pivo	97,24	Výčepní piva	49,49
Sudy	37,07	Tmavé a polotmavé pivo	2,65	Ležáky	46,53
PET láhve	9,36	Řezané pivo	0,11	Speciální piva	0,50
Plechovky	6,00			Portery	0,06
Cisterny	3,38			Piva se sníženým obsahem alkoholu	0,13
Minisoudky	0,10			Nealkoholická piva	2,93
				Kvasnicová piva	0,28
				Ochucená piva	0,07

Zdroj: ČSPS_*Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.; vlastní zpracování.

O rozdělení celorepublikového výstavu piva dle odbytového určení lze říci, že necelých 19 % celkové produkce bylo v loňském roce vyvezeno do zahraničí. Mezi hlavní odběratelské země se řadí Německo a Slovensko, které v roce 2013 odebraly celkem asi 44 % vyváženího piva. Dalších téměř 30 % je vyváženo do Polska, Ruska, Švédska, Velké Británie a USA.³⁸

Na spotřebě piva se u nás podílejí také turisté. Jejich spotřeba představovala v roce 2012 přibližně 2 püllitry za den, což jsou asi 4 % z celkové konzumace piva v ČR.³⁹ Pivní

³⁸ ČSPS_*Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

³⁹ ČSPS. *Zahraníční turista vypije v ČR dvě piva denně*. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/zahranicni-turista-vypije-v-cr-dve-piva-denne>.

turistika se stává stále populárnější nejen mezi Čechy, ale i u zahraničních návštěvníků. Cílem těchto turistů je dozvědět se něco o historii piva, o způsobu jeho vaření a samozřejmě ochutnat výsledný produkt. Nejčastěji Českou republiku za tímto účelem navštěvují Němci, Angličané, Rusové a také hosté z jihovýchodní Asie. Stále častěji přijíždějí i turisté z Estonska a Litvy, ale také z Jižní Koreje, Brazílie, Austrálie, Argentiny a Vietnamu, Zimbabwe, Konga a z Madagaskaru.⁴⁰

Do dalších let počítají představitelé Českého svazu pivovarů a sladoven s pokračováním nastartovaného růstu trhu a opětovným navýšením výstavu. Lze předpokládat, že všechny výše popsané trendy budou přetrvávat i nadále.⁴¹

2.2 PEST analýza

Politické faktory

Politické prostředí České republiky lze z hlediska hrozby politického převratu či občanské války označit za stabilní, avšak v posledních 10 letech jsou stále častěji zaznamenávány i určité prvky nestability. Od roku 2002, kdy byla po volbách sestavena vláda Vladimíra Špidly, žádná nesetřvala ve své funkci po celou dobu řádného volebního období, tj. 4 roky. Důvodem bylo v několika případech odhalení aféry, která diskreditovala předsedu vlády. Od zmíněného roku 2002 bylo také celkem 12krát hlasováno o důvěře vládě z iniciativy poslanecké sněmovny. Tímto způsobem jako první vláda v historii České republiky ukončila své působení vláda Miroslava Topolánka v roce 2009.

V České republice existuje stabilní daňové prostředí. Standardní daňový systém byl na našem území zaveden v roce 1993. Od té doby prošel významnými reformami pouze v období implementace legislativy Evropské unie (2004) a dále pak v roce 2008 během

⁴⁰ Podnikatel.cz. *Pivní turistika v Čechách vzkvétá, neodolávají ani cizinci*. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pivni-turistika-v-cechach-vzkveta-neodolavaji-ani-cizinci/>.

⁴¹ ČSPS. *Pivovarům stoupl výstav i tržby. Hlavně díky radlerům*. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/soubory_k_clankum/e15_29_03_2013.jpg.

procesu konsolidace veřejných financí.⁴² Sazba daně z příjmu právnických osob má dlouhodobě klesající tendenci. Daň z přidané hodnoty v České republice upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění. Základní sazba DPH se s 21 % řadí do evropského průměru. Bylo diskutováno sjednocení základní a snížené sazby na 17,5 %, ke kterému měla vláda přistoupit v roce 2016.⁴³ V tuto chvíli však není pravděpodobné, že by k této změně došlo. Spotřební daň z piva upravuje zákon ČNR č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění. PIVOVAR SVIJANY, a.s. se svým výstavem z hlediska spotřební daně spadá do kategorie velkých pivovarů. To znamená, že na jeho produkty je uplatňována základní sazba spotřební daně z piva, tj. 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. V porovnání s jinými evropskými státy patří sazba v České republice spíše k nižším.⁴⁴

Česká republika je členem mnoha mezinárodních organizací. Pro PIVOVAR SVIJANY, a.s. je nejvýznamnější členství v Evropské unii. Pivovar musí dodržet národní, ale i evropské předpisy a normy, nejen v oblasti hygienických standardů, ale například také v oblasti ochrany životního prostředí. Členství v Evropské unii je pro pivovar zásadní také z hlediska dotační politiky. Z dalších politických faktorů ovlivňujících pivovarnictví lze jmenovat nečekané změny legislativy, jako například vyhlášení prohibice. V neposlední řadě do této skupiny patří legislativa týkající se ochrany spotřebitele, pracovního práva, bezpečnosti práce, atd.

⁴² VANČUROVÁ, A. *Daňové reformy ČR*. [online]. [vid. 2014-02-27]. Dostupné z: http://kvf.vse.cz/storage/1218123709_sb_vancurova.pdf.

⁴³ BusinessInfo.cz. *Daň z přidané hodnoty v Evropské unii*. [online]. c2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html>.

⁴⁴ Finance. cz. *EU: spotřební daň u piva*. [online]. c2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/382106-eu-spotrebni-dan-u-piva/>.

Ekonomické faktory

Česká ekonomika se v současné době nachází v produkční mezeři.⁴⁵ Nominální HDP na 1 obyvatele podle parity kupní síly dlouhodobě roste kromě propadu, ke kterému došlo v roce 2009. Reálné HDP také výrazně kleslo v roce 2009, avšak v letech 2010 a 2011 dosáhlo opět kladných hodnot. V roce 2012 došlo k dalšímu propadu.⁴⁶ ČNB prognózuje na rok 2014 i 2015 kladné reálné HDP.⁴⁷ Nezaměstnanost se za poslední 5 let pohybuje okolo 7 %. Míra inflace byla ve stejném období velmi nízká – pouhé 1 % v roce 2009. V roce 2013 bylo naměřeno 1,4 %.⁴⁸ V polovině roku 2014 se míra inflace dostala dokonce pod 1 %. Inflační cíl ČNB pro roky 2014 i 2015 činí 2 %. ČNB předpokládá, že míra inflace poroste a v roce 2016 by měla přesáhnout 2% inflační cíl.⁴⁹

Úrokové míry stanovené ČNB se od listopadu roku 2012 drží na stejné úrovni. Dvou týdenní repo sazba činí 0,05 %, diskontní sazba 0,05 % a lombardní sazba 0,25 %.⁵⁰ Vývoj kurzu měny ani údaje o exportu či importu nejsou pro PIVOVAR SVIJANY, a.s. významnými veličinami, protože jeho hlavní činnost se soustřeďuje na Českou republiku.

⁴⁵ MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky*. [online]. Leden 2014. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>. s. 27.

⁴⁶ ČSÚ. *Makroekonomické údaje*. [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udeje.

⁴⁷ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. c2014 [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace.

⁴⁸ ČSÚ. *Makroekonomické údaje*. [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udeje.

⁴⁹ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci/IV*. [online]. [vid. 2014-12-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_IV/download/zoi_IV_2014.pdf.

⁵⁰ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnověpolitické nástroje ČNB - změny v roce 2012*. [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/tabulka2012.html.

Průměrná měsíční nominální mzda od roku 2000 neustále roste a ve třetím čtvrtletí roku 2014 dosáhla výše 25 219 Kč. Na druhou stranu reálná mzda od roku 2008 klesá.⁵¹

Sociálně-kulturní faktory

Z demografických údajů je pro PEST analýzu relevantní například počet obyvatel České republiky, který pomalým tempem roste, a to převážně vlivem migrace. Přirozený přírůstek obyvatel se snižuje a byl zaznamenán trend stárnutí obyvatel.⁵² Češi mají velmi kladný vztah k pivu a pokládají ho za tradiční národní nápoj. To potvrzuje i spotřeba piva na 1 obyvatele, ve které drží Česká republika již několik let světové prvenství. Ovšem i zde jsou pozorovány změny spotřebního chování konzumentů. Například mladší generace čím dál častěji preferuje jiné alkoholické nápoje než pivo. Co se týče životního stylu, obyvatelé se čím dál více zajímají o kvalitu osobního života a váží si volného času. Na to by měli reagovat zaměstnavatelé, kteří mohou svým pracovníkům nabídnout flexibilní pracovní dobu, delší dovolenou nebo možnost pracovat z domova, tzv. home office.

Česká republika se nevyznačuje vysokou mobilitou pracovní síly. Z dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) vyplývá, že v roce 2013 činilo vnitřní stěhování obyvatelstva z kraje do kraje pouze 81 448 osob, přičemž celkem se v daném roce stěhovalo 232 828 osob. Dle údajů z let 1994 – 2004 se pouze 7,4 % obyvatel stěhovalo z důvodů týkajících se jejich zaměstnání. O životní úrovni obyvatel lze říci, že čisté peněžní příjmy domácností v průměru na 1 člena za rok od roku 2009 pozvolna stoupají. Tyto příjmy ovšem v porovnání s výdaji rostou stále pomaleji a v roce 2011 se čistá peněžní vydání domácností v průměru na 1 člena za rok zvyšovala rychleji než příjmy.⁵³ Ze statistik zachycujících data z let 1950 - 2011 vyplývá, že se zvyšuje vzdělanost populace. Klesá

⁵¹ ČSÚ. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.

⁵² ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech*. [online]. Poslední revize 11. 12. 2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989.

⁵³ ČSÚ. *Česká republika v číslech 2013*. [online]. Poslední revize 25. 12. 2013 [vid. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>.

podíl obyvatel se základním vzděláním a naopak stoupá počet těch, kteří dosáhli vzdělání vysokoškolského. Největší skupinu obyvatel tvoří lidé, kteří ukončili střední vzdělání s výučním listem nebo s maturitou - přibližně 64 %.⁵⁴

Technologické faktory

Výzkum a vývoj se v pivovarnictví v ČR soustřeďuje kolem organizace Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s., se kterým PIVOVAR SVIJANY, a.s. udržuje dlouhodobou spolupráci. Technologie se v pivovarnictví vyvíjejí směrem k automatizaci výroby a zavádění stále důmyslnějších IT technologií. Například se do výroby pořizují robotická ramena a různé řídicí systémy. V zájmu snazší dostupnosti a pohotovosti informací i kdekoliv v terénu se provádí celková virtualizace. Pivovary se také snaží o snižování energetické náročnosti výroby, která je v oboru vysoká. Mnoho pivovarů přechází z důvodu různorodých úspor na moderní technologie a způsoby vaření piva například v podobě cylindrokónických tanků (byly popsány v kapitole 2.). PIVOVAR SVIJANY, a.s. v současné době využívá moderní technologie, avšak pouze takové, které jsou v souladu s tradičními metodami vaření piva a nemají negativní vliv na kvalitu a chuť konečného produktu. Stejně tak jako ve většině odvětví, i v pivovarnictví se projevuje vliv internetu. Společnosti dnes již běžně komunikují se svými zákazníky prostřednictvím internetových stránek i sociálních sítí.

V odvětví vědy a technologií je v České republice zaměstnáno okolo 2 000 osob. Dle dat ČSÚ výdaje na výzkum a vývoj v ČR od roku 2005 stoupají. Na tomto faktu mají zásluhu především veřejné zdroje, zvláště pak fondy EU. Podnikatelský sektor se na celkových výdajích na vědu a výzkum podílí v mnohem menším měřítku. V roce 2012 představovaly celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR 1,85 % HDP, tj. více než 70 mld. Kč. Tato výše

⁵⁴ ČSÚ. *Souhrnná data o České republice*. [online]. Poslední revize 3. 2. 2014 [vid. 2014-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice.

výdajů řadí Českou republiku v žebříčku zemí Evropské unie na 11. místo. Průměrné výdaje na výzkum a vývoj byly v Evropské unii 2,02 % HDP.⁵⁵

Podnikatelské subjekty měly v minulosti možnost čerpat nepřeborné množství dotací pro různé účely, ať už ze státních, nebo evropských zdrojů. Co se týče evropských fondů, došlo mezi lety 2013 a 2014 k přelomu. Ačkoliv programové období 2007 – 2013 skončilo, ještě do poloviny roku 2014 bylo možné žádat o dotace z důvodu nedočerpání všech zdrojů, které ČR dostala k dispozici. V současné době nejsou vypisovány nové výzvy, pouze se dokončují již započaté projekty. Nejzazším termínem pro ukončení projektů a čerpání dotací je konec roku 2015. Prostředky, které nebudou vyčerpány, bude muset Česká republika navrátit do rozpočtu EU. Mezi nejúspěšnější operační programy z hlediska výše proplacených prostředků vzhledem k přidělené alokaci patřily v tomto programovém období ROP SV, OP D, ROP SČ, OP PI a OP LZZ.

V současné době již probíhá nové programové období 2014 – 2020. Dá se však říci, že reálně toto období ještě nezapočalo. Řídící orgány během letošního roku formovaly a definovaly nové operační programy. Jako první dokončilo svůj OP PIK, který nahradí OP PI, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). Finální verze operačního programu byla v prosinci letošního roku odeslána Evropské komisi ke schválení. MPO očekává vypsání prvních výzev v prvním čtvrtletí roku 2015. Celková alokace operačního programu bude činit 4,331 mld. EUR a největší podíl prostředků bude věnován na rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, účinné nakládání s energií a rozvoj energetické infrastruktury. V případě ostatních operačních programů zatím není jasná jejich podoba ani podmínky získání dotace a i v OP PIK ještě mohou nastat určité změny.⁵⁶

⁵⁵ ČSÚ. *Česká republika v číslech 2013*. [online]. Poslední revize 25. 12. 2013 [vid. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>.

⁵⁶ NOVOTNÝ, T. *Výroční konference OPPI 2014*. 2014.

2.3 Analýza konkurenčních sil

Faktory zkoumané v rámci analýzy konkurenčních sil se velmi liší v závislosti na velikosti podniku. PIVOVAR SVIJANY, a.s. se svým celkovým výstavem řadí mezi velké pivovary. Proto se následující text týká pouze podniků s roční produkcí přesahující 100 000 hl piva ročně. Jako nástroj analýzy konkurenčních sil byl použit model pěti sil M. E. Portera.

Konkurenční síly vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.6, nejvýznamnější konkurenční silou je ta, která vychází z rivality mezi podniky uvnitř okolí. V České republice se v současné době vaří pivo v přibližně 223 pivovarech. Z tohoto čísla je 46 pivovarů velkých průmyslových. Zbytek tvoří tzv. minipivovary a restaurační pivovary.⁵⁷ I přes vysoký počet subjektů v odvětví je pivovarský trh dlouhodobě ovládán 4 dominantními firmami, které dohromady drží více než 70 % tržního podílu. Největší pivovarskou společností v ČR je Plzeňský Prazdroj, a.s., který disponuje podílem větším než 38 %. Je důležité si uvědomit, že jedna společnost může vlastnit několik pivovarů a produkovat pivo pod více značkami. Například právě Plzeňský Prazdroj, a.s. vyrábí piva značek Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Master, Primus a Klasik.⁵⁸ Druhou největší společností jsou Pivovary Staropramen, a.s. s tržním podílem přes 15 %, které vaří piva Staropramen, Ostravar, Braník, Velvet, Měšťan a Vratislav.⁵⁹ Třetím velkým subjektem na pivovarském trhu v ČR je s asi 12 % tržního podílu společnost Heineken Česká republika, a.s. Tento podnik vaří pivo dokonce pod 10 značkami, a to Starobrno, Zlatopramen, Krušovice, Heineken, Břežňák, Desperados, Zlatý Bažant, Hostan, Louny

⁵⁷ KRATOCHVÍLE, A. Pivovary činné v českých zemích v r. 2012. In *Pivovarský kalendář 2014*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s., 2013. s. 60 – 61. ISBN 978-80-86576-60-2.

⁵⁸ Plzeňský Prazdroj. *Přehled značek*. [online]. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/nase-znacky/prehled-znacek>.

⁵⁹ PIVOVARY STAROPRAMEN. *Naše značky*. [online]. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/nase-znacky/>.

Dačický.⁶⁰ 7% tržní podíl pak drží národní podnik Budějovický Budvar se značkami Budweiser Budvar a Pardál.⁶¹

Tempo růstu celkové produkce piva bylo v roce 2013 velmi pozvolné. Meziroční růst mezi lety 2012 a 2013 činil přibližně 0,5 %.⁶² To přispívá k vyšší intenzitě analyzované konkurenční síly. Vaření piva je kapitálově náročnou výrobou a existují zde vysoké fixní náklady. Firmy se je proto snaží využívat co nejefektivněji. To je ale poměrně složité z důvodu nerovnoměrného sezónního charakteru poptávky. Poptávka po pivu je vždy nejvyšší v letních měsících. To vede k nevyužitým výrobním kapacitám v chladnějším období.

Produkty na pivovarském trhu se liší především chutí. Co se týče obalů, byly dříve používány sudy a skleněné láhve, které byly unifikované. Dnes již je možné odlišit výrobky i obalem, například použitím plastových lahví, místo tradičních skleněných, nebo stáčením do tzv. party soudků apod. Trendem je i přidávání do piv ovocné příměsi, avšak tato ovocná piva se zaměřují na jinou cílovou skupinu a jejich podíl je stále velmi malý. Dá se tedy říci, že produkty na pivovarském trhu jsou diferencované. Zároveň ale existuje na pivovarském trhu v ČR vysoká loajalita k preferované značce. V případě konečného spotřebitele jsou náklady přechodu zákazníka od jedné značky k jiné nulové. Jedná-li se o odběratele typu restauračního zařízení, mohou určité náklady vzniknout. Při změně dodavatele piva je nutné z důvodu kompatibility vyměnit výčepní zařízení. To sice dodá sám pivovar, ale v restauraci vždy existuje určitá skladová zásoba od předchozího dodavatele, kterou již nelze vytočit. Pivovar ovšem může restauraci nabídnout slevu ve výši vzniklých nákladů.

⁶⁰HEINEKEN. *Produkty*. [online]. c2012. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/starobno>.

⁶¹ ČSPS_Statistika rok 2013. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

⁶² Redakce. *Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chutě se ale mění*. [online]. c2014⁵ [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/#prettyPhoto>.

Výstupní bariéry z odvětví jsou díky velkému podílu fixních nákladů spíše vyšší. V odvětví je zvykem uzavírat dlouhodobé smluvní závazky, a to s dodavateli hlavních surovin a odběrateli typu velkých řetězců. Výstupní bariéry tedy existují, ale nejsou nepřekonatelné.

Mnoho pivovarů na našem území bylo v minulosti převzato většími převážně nadnárodními firmami. To je také důvod, proč je pod jednou společností vyráběno několik různých značek. V letošním roce připravovaly Pivovary Lobkowicz, a.s. akvizici v hodnotě asi 100 miliónů Kč.⁶³ Později se objevila informace, že Pivovary Lobkowicz, a.s. od akvizice odstoupí, samotný pivovar však nechtěl zprávu komentovat. Akvizice tedy stále probíhají, ale v mnohem menší míře než dříve a pivovarský trh je nyní v tomto ohledu poměrně stabilní. Na pivovarském trhu v ČR neexistují globální zákazníci. Z uvedených informací vyplývá, že konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky je velmi silná.

Konkurenční síly vyplývající z hrozby substitučních výrobků

Z nejširšího pohledu lze za substitut piva považovat jakýkoliv nízkoalkoholický nebo nealkoholický nápoj. Avšak díky unikátní chuti piva a postoji obyvatelstva k pivu jako k národnímu nápoji je pivo stále velmi preferováno a k takovéto substituci příliš často nedochází. Dále lze substituovat jednotlivé značky piva mezi sebou, nicméně i tuto možnost omezuje dříve uváděná loajalita zákazníků k oblíbené značce. Tuto skutečnost podporuje i zařazování úspěšných produktů konkurence do vlastního výrobního portfolia (např. ochucená ovocná piva, nebo nefiltrované pivo), což je v pivovarnictví častou praxí.

⁶³ PATRIA ONLINE. *CEO Pivovarů Lobkowicz: Z IPO chceme získat vyšší stovky mil. korun, poslouží i pro akvizici. Vstup na trh START jsme zavrhlí.* [online]. c2014. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2582403/ceo-pivovaru-lobkowicz-z-ipo-chceme-ziskat-vyssi-stovky-mil-korun-poslouzi-i-pro-akvizici-vstup-na-trh-start-jsme-zavrhl.html>.

Z Tab. 4 vyplývá, že ceny PIVOVARU SVIJANY, a.s. jsou o něco nižší než ceny největších pivovarů na našem území. Na druhou stranu oproti regionálním konkurentům stanovil ceny vyšší, které zohledňují jeho vedoucí pozici v Libereckém kraji. Při porovnání cen piva a jiných nízkoalkoholických nápojů, jsou ceny piva nízké.

Tab. 4 Porovnání cen konkurence sudového piva (bez DPH)

Pivovar		Cena 50 l KEG	Cena 50 l KEG	Cena 50 l KEG
		10°	11°	12°
10 největších pivovarů v ČR dle výstavu	Plzeňský Prazdroj, a.s. (Gambrinus 10°, 11°, Pilsner Urquell 12°)	1 106 Kč	1 193 Kč	1 809 Kč
	Pivovary Staropramen, a.s.	1 122 Kč	1 244 Kč	1 402 Kč
	Heineken Česká republika, a. s. (Starobrno 10°, 11°, 12°)	1 106 Kč	1 169 Kč	1 324 Kč
	Budějovický Budvar, n. p. (Budweiser Budvar 10°, 12°)	1 114 Kč	-	1 561 Kč
	PMS Přerov, a.s. (Litovel 10°, 11°, 12°)	940 Kč	1 082 Kč	1 122 Kč
	PIVOVAR SVIJANY, a.s.	1 042 Kč	1 133 Kč	1 200 Kč
	Pivovar Bernard	1 146 Kč	1 319 Kč	1 422 Kč
	Pivovar Nymburk, s.r.o.	924 Kč	1 027 Kč	1 106 Kč
	Primátor a.s.	869 Kč	956 Kč	1 075 Kč
	Krakonoš, s. r. o.	593 Kč	672 Kč	751 Kč
Regionální konkurenti	Pivovar Rohozec, a. s.	893 Kč	972 Kč	1 051 Kč
	Hols, a. s. (Konrád 10 °, 11°, 12°)	782 Kč	916 Kč	1 003 Kč

Zdroj: Podnikatelský záměr. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2013; vlastní zpracování.

Dle dat ČSPS činil průměrný růst výstavu pivovarů mezi roky 2012 a 2013 5,53 %. Z těchto dat také vyplývá, že větší pivovarské společnosti s výstavem nad 100 000 hl dosahovaly v daném období meziroční změny výstavu v rozpětí od -3,89 % do 18,43 %.⁶⁴

⁶⁴ ČSPS_Statistika rok 2013. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

Toto široké rozpětí tempa růstu výstavu ukazuje na vysokou rivalitu mezi soutěžiteli. Nicméně ze všech výše uvedených faktů lze konstatovat, že ačkoliv neexistují náklady přechodu zákazníků od jednoho výrobku k jinému, produkty na pivovarském trhu jsou poměrně diferencované a zásluhou zmiňované loajality zákazníků není konkurenční síla vycházející z hrozby substitučních výrobků příliš intenzivní. Tuto skutečnost potvrzují i srovnatelně vysoké ceny v odvětví.

Konkurenční síly vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Roky 2009 a 2010 představovaly pro pivovarnictví období výrazného poklesu. Tato recese se zastavila v roce 2011 a v letech 2012 i 2013 již opět došlo k mírnému navýšení výstavu pivovarů. ČSPS ale poukazuje na to, že tento nárůst byl důsledkem vyššího objemu exportu a zvyšující se poptávky po pivních mixech. Vývoz piva meziročně vzrostl o 9 %. V budoucím období se očekává, že se situace na pivovarském trhu bude dále zlepšovat, avšak velmi zvolna. Předseda ČSPS Ing. František Šámal se vyjádřil, že celkové zvýšení výstavu bude pravděpodobně v jednotkách procentních bodů.⁶⁵

Odvětví tedy v tuto chvíli není příliš atraktivní pro nově vstupující firmy. Navíc překážky vstupu do odvětví jsou relativně vysoké. Jak již bylo uvedeno, výroba piva je spojena s vysokou kapitálovou náročností. Další bariérou vstupu jsou úspory z rozsahu. Aby bylo při výrobě piva dosaženo co nejvyšší efektivnosti, je důležité vyrábět poměrně velké objemy.⁶⁶ Také již zmiňovaná věrnost zákazníků ke značce ztěžuje vstup novým firmám. Potenciálního konkurenta může od vstupu do odvětví odradit také přístup k distribučním kanálům. Zejména v restauračních zařízeních jsou preferovány již zavedené a dobře známé značky a je velmi těžké mezi ně proniknout. Značka je pak ještě důležitější v místech, která jsou hojně vyhledávaná turisty. Ti mají zájem především o pivo, které má dobré jméno i za

⁶⁵ ČSPS. *České pivovarství v roce 2012: příčinou mírného nárůstu výstavu je export a spotřeba pivních mixů*. [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/ceske-pivovarstvi-v-roce-2012-pricinou-mirneho-narustu-vystavu-je-export-spotreba-pivnich-mixu>.

⁶⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 52. ISBN 80-7179-367-1.

hranicemi České republiky. Kromě toho spolu s pivem musí výrobce dodávat výčepní zařízení a často i pivní sklo a další předměty, jako například ubrusy, podtácky, popelníky, slunečníky a tak podobně. V pivovarnictví může významnou bariéru představovat také know-how v podobě receptury. Většina pivovarů si zakládá na často i několikaset leté tradici vaření piva.

Stejně jako v jiných odvětvích i v pivovarnictví existují legislativní předpisy, ať už vydané státními orgány nebo evropskými institucemi, které musí všechny dotčené subjekty dodržovat. Jedná se například o obecné předpisy jako obchodní zákoník, zákoník práce či zákony z oblasti daní a účetnictví. Dále je ale třeba vzít v úvahu i zákon o potravinách, předpisy z oblasti hygieny, označování výrobků, ochrany spotřebitele, ekologie, nakládání s odpady a další. Aktuálně končí přechodné období, během něhož měly společnosti začít uplatňovat nařízení 1169/2011/EU týkající se nového systému označování potravinářských výrobků. Od 13. 12. 2014 musí být všechny potraviny označeny novým způsobem. Tento novelizovaný způsob značení by měl usnadnit získávání informací spotřebitelům.⁶⁷

Složitosti podnikání v jednotlivých zemích se od roku 2002 věnuje projekt Doing Business. Podnikatelské prostředí je hodnoceno pomocí ukazatele Distance to Frontier, což lze volně přeložit jako „vzdálenost k hranici“. V rámci tohoto ukazatele jsou sledovány oblasti jako zakládání společností, získávání úvěru, odvod daní, ochrana investorů, vymáhání kontraktů nebo řešení úpadku. U každého kritéria je pak monitorován počet úkonů, průměrný čas a náklady, které je nutné vynaložit k provedení dané záležitosti. Při hodnocení je stanovena hranice, která představuje nejlepší pozorované výsledky v každé ze sledovaných oblastí. To umožňuje porovnat podnikatelské prostředí určité ekonomiky s nejlepším, ideálním stavem, kterému je přiděleno hodnocení 100 %. Česká republika

⁶⁷ ČERNÝ, L. Legislativa. In *Pivovarský kalendář 2014*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s., 2013. s. 150 – 179. ISBN 978-80-86576-60-2.

získala v roce 2014 hodnocení 69,75 %, což ji v porovnání s ostatními zeměmi EU řadí na 21. místo. Z toho vyplývá, že legislativní zátěž v ČR je značná.⁶⁸

Lze říci, že v současné době existují pouze 2 možnosti vstupu do odvětví, u kterých se dá předpokládat, že budou úspěšné. První je převzetí již fungujícího pivovaru, druhou pak založení nového malého pivovaru a apelovat na místní patriotismus a podporu regionální značky. Konkurenční sílu vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví lze na základě uvedených informací tedy vyhodnotit jako velmi slabou.

Konkurenční síly vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů

Základními surovinami při výrobě piva jsou voda, slad a chmel. Voda, ačkoliv se to na první pohled nezdá, je velmi důležitou položkou. Voda použitá ve výrobním procesu a její kvalita ovlivňuje chuť a jakost výsledného produktu. Historicky byly pivovary budovány v blízkosti pramenů, z nichž vodu čerpaly. Na mnohých místech jsou dnes zásoby vody vyčerpány, nebo nejsou dostatečné pro tak vysoký objem výstavu, a proto mnohé pivovary již přešly na jiné zdroje. To však zvyšuje náklady. PIVOVAR SVIJANY, a.s. disponuje vysoce kvalitní pitnou vodou z vlastního vrtu.⁶⁹

Stejně jako vaření piva, tak i pěstování chmele na území České republiky sahá daleko do minulosti. Chmel se u nás pěstuje ve 3 hlavních oblastech, kterými jsou Žatecko, Úštěcko a Tršicko. Nejpoužívanější a také nejznámější odrůdou je tzv. Žatecký poloraný červeňák. Slovní spojení „Žatecký chmel“ je registrováno jako chráněné označení původu. Celosvětová výměra pěstování chmele v posledních letech postupně klesá. Stejný trend byl zaznamenán i v České republice. Zde, jak ukazuje Tab. 5, výměra pěstování chmele klesla od roku 2007 o 1 050 ha.

⁶⁸ DOING BUSINESS. *Distance to Frontier*. [online]. c2014. [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/distance-to-frontier1>.

⁶⁹ pivo. *Výroba piva - sklizeň*. [online]. c2014. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.zajimavosti-pivo.estranky.cz/clanky/vyroba-piva---sklizeni.html>.

Tab. 5 Výměra pěstování chmele ve světě (v ha)

	Plocha v ha						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika	5 389	5 335	5 307	5 210	4 632	4 366	4 339
Svět	52 550	58 469	58 192	50 798	48 226	46 649	46 282

Zdroj: MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva chmel, pivo*. [online]. c2014.

[vid. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/14/k/ChmelPivoSVZ1312.pdf .; vlastní zpracování.

Pokles celorepublikového výstavu piva v letech 2009 a 2010 nepříznivě ovlivnil i trh chmele. V několika posledních letech byla sklizeň vyšší než poptávka. Situace se nyní pomalu stabilizuje a nabídka a poptávka se pozvolna vyrovnávají. Kvůli zmíněné nadvýrobě chmele došlo v roce 2010 na stlačení ceny chmele na velmi nízkou hranici (pouze 124 623 Kč/t). Od té doby cena opět zvolna stoupá. Vývoj ceny chmele v ČR zachycuje Tab. 6. Ceny chmele i sladu se mění během roku a nejvyšší jsou těsně po sklizni, kdy mají pivovary nejnižší zásobu.⁷⁰ Ačkoliv je chmel při výrobě piva strategickou surovinou, především z důvodu nadprodukce klesla vyjednávací síla dodavatelů chmele na velmi nízkou úroveň. Navíc PIVOVAR SVIJANY, a.s. uskutečnil v roce 2007 zpětnou vertikální integraci a koupil chmelnice v Žatecké oblasti, ze kterých získává chmel pro svou výrobu.

Tab. 6 Vývoj ceny chmele v ČR (ceny zemědělských výrobců)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cena (Kč/t)	120 347	129 579	149 524	200 521	170 042	124 623	129 568	137 811

Zdroj: MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva chmel, pivo*. [online]. c2014.

[vid. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/14/k/ChmelPivoSVZ1312.pdf .; vlastní zpracování.

⁷⁰ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva chmel, pivo*. [online]. c2013.

[vid. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/14/k/ChmelPivoSVZ1312.pdf .

Česká republika je 2. největším exportérem sladu v rámci intrakomunitárního obchodu EU.⁷¹ V minulosti si mnoho pivovarů vyrábělo vlastní slad, avšak v současné době přešly spíše na dodavatelský způsob. Dle registru Českého svazu pivovarů a sladoven působilo v ČR v roce 2013 celkem 14 sladoven. Z toho 10 komerčních a 4 pivovarské. Pivovarské sladovny patřící jednotlivým pivovarům vyrobí přibližně 20 % celorepublikové produkce sladu.⁷² Mezi lety 2012 a 2013 byl zaznamenán asi 4% nárůst produkce sladu, zatímco export mírně poklesl. Tento růst produkce byl způsoben především vznikem nové sladovny. Největším producentem sladu na našem území je společnost Sladovny Soufflet ČR, a.s., která ročně vyrobí více než dvě třetiny celkové produkce sladu u nás. 97 % objemu sladu tvoří slad českého typu.⁷³ Tím, že velké pivovary odebírají značná množství, jsou pro sladovny důležitými odběrateli. Zároveň největší pivovarská společnost na našem trhu Plzeňský Prazdroj, a.s. vlastní 2 své sladovny. Vyjednávací síla sladoven je tedy spíše slabá.

Konkurenční síly vyplývající z vyjednávací pozice kupujících

Prvním z faktorů, které určují intenzitu vyjednávací síly kupujících, je skutečnost, že pivo není nezbytným výrobkem. Dále, jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2, chování spotřebitelů se mění a postupně roste spotřeba lahvého piva na úkor sudového. To znamená, že lidé raději konzumují pivo doma, než v restauračních zařízeních. Z toho vyplývá, že stále více piva v ČR je distribuováno prostřednictvím velkých řetězců. Ty zajišťují pivovarům velký objem prodeje a mají mnohem vyšší vyjednávací sílu, než drobní podnikatelé a restaurační zařízení, a vyvíjí tlak na snižování cen. Z toho a z dalších již uvedených informací (velký počet značek a nulové náklady přechodu k jinému výrobcí)

⁷¹EUROMALT. *EUROMALT STATISTICS*. [online]. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.euromalt.be/data/1385643410Intra-EU%20trade%202010-2012.pdf>.

⁷² ČSPS_ *Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

⁷³*Malt Output in CR Grows 1 pct in 2012, Malt Exports Drop*. [databáze online]. Prague: Czech News Agency, 2013, poslední revize 26. 11. 2013. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1461734085/8ECFA17F99364EBAPQ/1?accountid=17116#center>. ProQuest Central.

je zřejmé, že konkurenční síla vycházející z vyjednávací pozice kupujících je velmi intenzivní.

Pro zpřehlednění shrnuje celkový výstup analýzy konkurenčních sil Tab. 7.

Tab. 7 Souhrnné vyhodnocení analýzy konkurenčních sil

Konkurenční síla	Intenzita
Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky	silná
Hrozba substitučních výrobků	slabá
Hrozba vstupu nových konkurentů	slabá
Vyjednávací pozice dodavatelů	slabá
Vyjednávací pozice kupujících	silná

Zdroj: vlastní zpracování.

3. Charakteristika společnosti

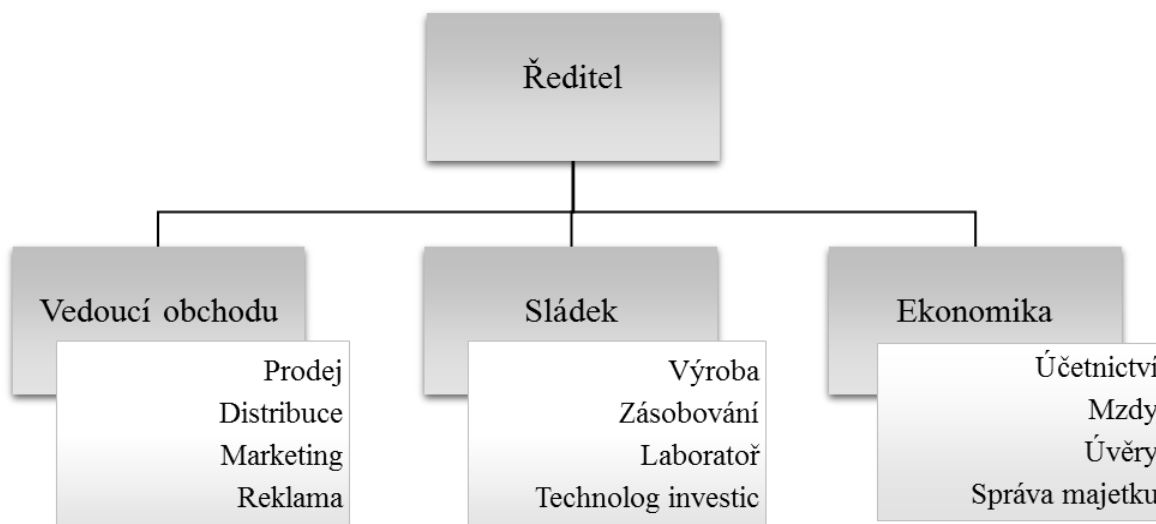
PIVOVAR SVIJANY, a.s. je rychle se rozvíjející společností, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba piva. Pivovar v současnosti zaměstnává 126 pracovníků. Řadí se tedy mezi středně velké podniky. Pivovar se nachází v obci Svijany v Libereckém kraji. Jeho poloha je díky blízkosti rychlostní komunikace, která spojuje Liberec a Prahu, výhodná.

Historie pivovaru Svijany sahá až do 16. století. První písemná zmínka o něm pochází z roku 1564. Jedná se tedy o jeden z nejstarších pivovarů na našem území. V průběhu let se ve vlastnictví pivovaru vystřídalo několik významných šlechtických rodin, jmenovat lze například Valdštejny nebo Rohany. Po skončení druhé světové války byl svijanský pivovar znárodněn a stal se součástí Severočeských pivovarů, n. p. Po roce 1989 vystřídal Pivovar Svijany 2 vlastníky, ale kvůli nevhodně zvolené strategii a špatnému hospodaření se dostal do problémů a byl na pokraji uzavření.

V roce 1998 přišla záchrana v podobě nově založené společnosti PIVOVAR SVIJANY, s.r.o., které se podařilo znovu nastartovat ekonomický růst společnosti a v roce 2005 došlo k transformaci na akciovou společnost. Ta je vlastníkem dodnes a výstav pivovaru každoročně roste.⁷⁴ Organizační struktura PIVOVARU SVIJANY, a.s. je znázorněna na Obr. 11.

Obnovení Pivovaru Svijany se podařilo především díky realizaci několika inovací. Nejvýznamnějšími z nich byly inovace produktu a marketingu, které byly teoreticky popsány v kapitole 1.8., PIVOVAR SVIJANY, a.s. začal vařit pivo za použití tradičních metod a postupů, čímž přišel na trh s tehdy jedinečným výrobkem – nepasterizovaným pivem a začal dosahovat vysoké kvality a jedinečné chuti svých produktů. Marketingová inovace pak představovala využití nových druhů komunikace zaměřených především na spotřebitele v Libereckém kraji.

⁷⁴ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/uvodni-stranka/historie-svijany>.



Obr. 11 Organizační struktura PIVOVARU SVIJANY, a.s.

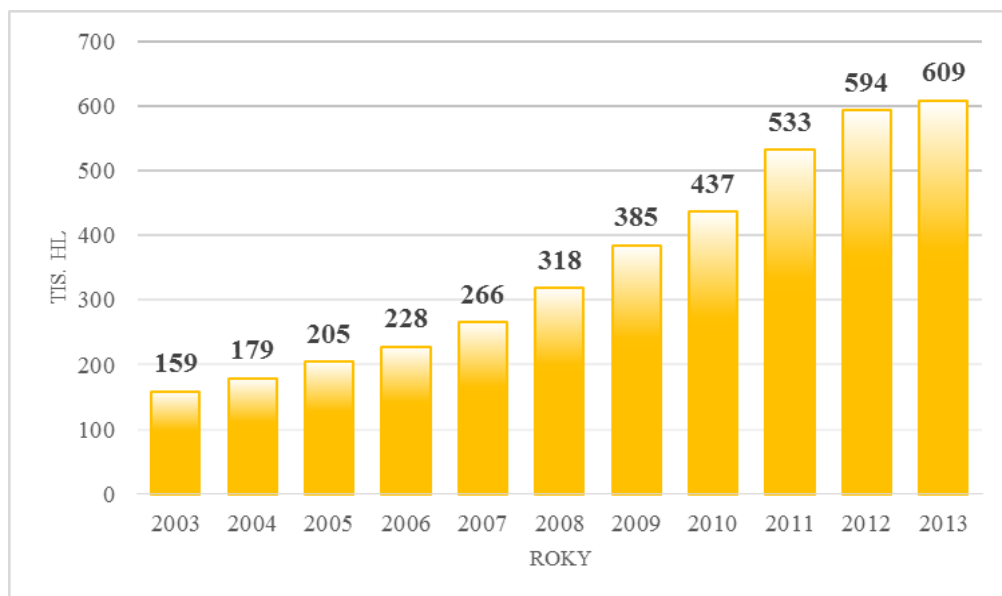
Zdroj: *Podnikatelský záměr*. Jablonec nad Nisou: eFact, s.r.o. 2010.; vlastní zpracování.

Aby bylo možné uspokojit rostoucí poptávku při dodržení vysokého standardu jakosti, je nutné provádět významné investice v různých oblastech. V posledních letech bylo realizováno několik projektů zaměřených na rekonstrukci a rozšíření výrobních i nevýrobních nemovitostí, nákup nových technologií, ICT, úsporu energií a v neposlední řadě i rozvoj lidských zdrojů. Nicméně i přes probíhající rozsáhlou modernizaci pivovar striktně lpí na dodržování osvědčeného a neměnného způsobu vaření piva.

Jak již bylo zmíněno výše, roční výstav PIVOVARU SVIJANY, a.s. každoročně stoupá. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán v letech 2009 a 2011, kdy přesáhl 21 %. V roce 2013 vyprodukoval pivovar téměř 609 000 hl piva. Vývoj celkového výstavu společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. zachycuje Obr. 12. S rostoucí produkcí souvisí i lepší

ekonomické výkony. V roce 2013 činil celkový obrat společnosti přibližně 1 105 000 000 Kč.⁷⁵

Dle dat Českého svazu pivovarů a sladoven z roku 2013 je PIVOVAR SVIJANY, a.s. se svým výstavem 6. největším pivovarem v České republice a jeho tržní podíl představuje 3,15 %. Analýza pivovarského trhu je předmětem kapitoly 2.



Obr. 12 Vývoj celkového ročního výstavu v tis. hl

Zdroj: Interní prezentace. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014.; vlastní zpracování.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. vyrábí v současnosti 12 druhů piv. Největší podíl na výrobě má jedenáctistupňový Svijanský Máz, přibližně 83 % výstavu. Pivovar vyrábí také několik speciálních piv, ty ale vzhledem k celkovému výstavu tvoří pouze malou část produkce (asi 6 %). 9 % produkce pak představuje Svijanská Desítka. Podíly jednotlivých výrobků na celkové produkci zachycuje Tab. 8. Poslední 3 produkty uvedené v tabulce se vyrábí v tak malém měřítku, že jejich procentuální podíl na výstavu se blíží nule. Pivo se tedy ve Svijanech vaří tradičním způsobem, konkrétně tzv. dekokčním způsobem vaření, dvoufázovým kvašením a dlouhodobým zráním při nízkých teplotách. Vaří se z vody

⁷⁵ Interní prezentace. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014.

čerpané z vlastních studní, slad se dováží ze sladoven v okolí a chmel pochází z proslulé žatecké oblasti z vlastních chmelnic. Pivo se nijak chemicky neošetřuje ani nepasterizuje.⁷⁶ Zjednodušený popis postupu vaření piva za této metody je uveden v kapitole 2.

Tab. 8 Podíly jednotlivých produktů na celkovém výstavu v roce 2013 (v %)

Produkt	Podíl na výstavu v %
Máz	83,08
Desítka	9,21
Kníže	2,03
Rytíř	1,44
Kvasničák	1,44
Vozka	1,00
Kněžna	0,85
Fanda	0,69
Baron	0,24
"450"	0,02
Fitness	0,00
Weizen	0,00
Celkem	100,00

Zdroj: *Interní prezentace*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014.; vlastní zpracování.

Svijanské pivo se každoročně umísťuje na vysokých příčkách na mnoha laických i odborných soutěžích a získává početná ocenění. Ocenění získaná v roce 2013 zachycuje Tab. 9.

Tab. 9 Ocenění získaná v roce 2013

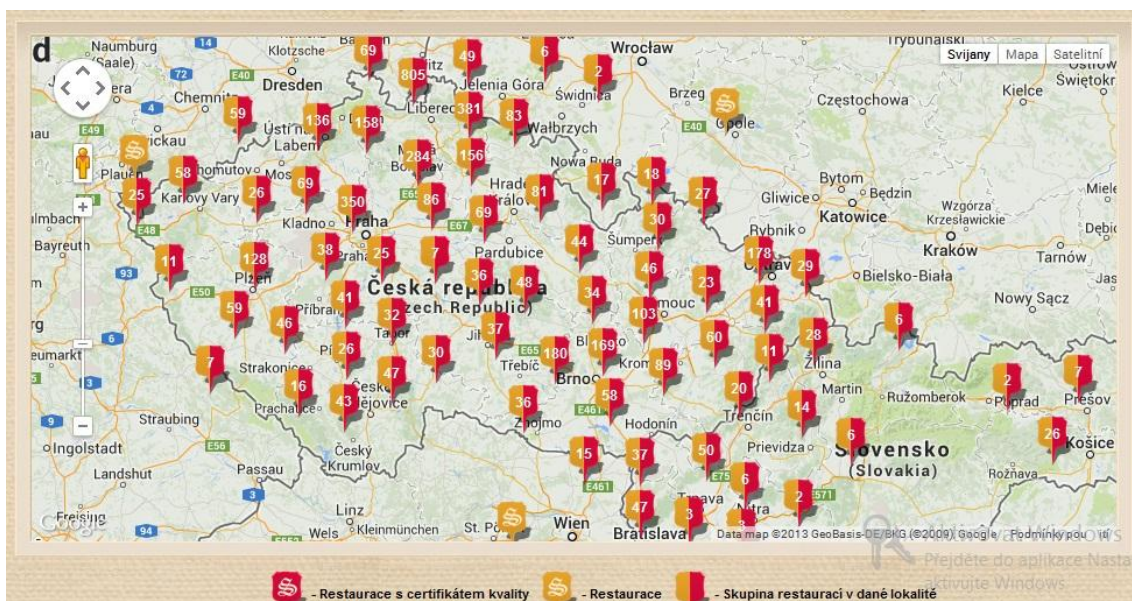
Produkt	Umístění	Ocenění
Svijanská Kněžna 13%	1. místo	Pivo České republiky 2013, odborná degustace České Budějovice
	2. místo	Stříbrná Pivní pečeť 2013, odborná degustace Tábor
	3. místo	Extra Pivní pečeť 2013 (pořadí mez vítězi všech kategorií), odborná degustace Tábor
	2. místo	Dočesná Žatec, odborná degustace Žatec
	-	Česká chuťovka 2013, Výzkumný ústav potravinářský Praha
Svijanský Rytíř 12%	1. místo	kategorie Dvanáctka roku, Sdružení přátel piva, Vyškov

⁷⁶ *Podnikatelský záměr*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2013. s. 46.

Svijanský Máz 11%	3. místo	kategorie Jedenáctka roku, Sdružení přátel piva, Vyškov
Svijanský Kníže 13%	1. místo	Pivo České republiky 2013, odborná degustace České Budějovice
	3. místo	Dočesná Žatec, odborná degustace Žatec
	-	Česká chuťovka 2013, Výzkumný ústav potravinářský Praha
Kvasničák	1. místo	Pivo České republiky 2013, odborná degustace České Budějovice
	-	Česká chuťovka 2013, Výzkumný ústav potravinářský Praha
Baron 15%	2. místo	Pivo České republiky 2013, odborná degustace České Budějovice
	-	Česká chuťovka 2013, Výzkumný ústav potravinářský Praha
Svijanský fanda	3. místo	novinářské Pivo České republiky 2013, odborná degustace České Budějovice
	-	Česká chuťovka 2013, Výzkumný ústav potravinářský Praha
Pivovar Svijany a.s.	1. místo	novinářská anketa - nejpopulárnější pivo roku 2013, Český svaz pivovarů a sladoven
	1. místo	Pivovar roku 2013 - Appetitfestival Pardubice
	1. místo	Vítěz pivního referenda - Krkonošské pivní slavnosti 2013
	2. místo	Soutěž o nejhezčí pivní sklo - absolutní kategorie, odborná degustace Tábor

Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/uvodni-stranka/certifikaty-a-oceneni>.; vlastní zpracování.

Ačkoliv největší objem prodeje je realizován v Libereckém kraji, pivo je distribuováno po celé České republice a malá část produkce pak i do zahraničí. Obr. 13 představuje mapu České republiky s vyznačenými místy, kde je čepováno svijanské pivo.



Obr. 13 Mapa restaurací, kde je dostupné svijanské pivo

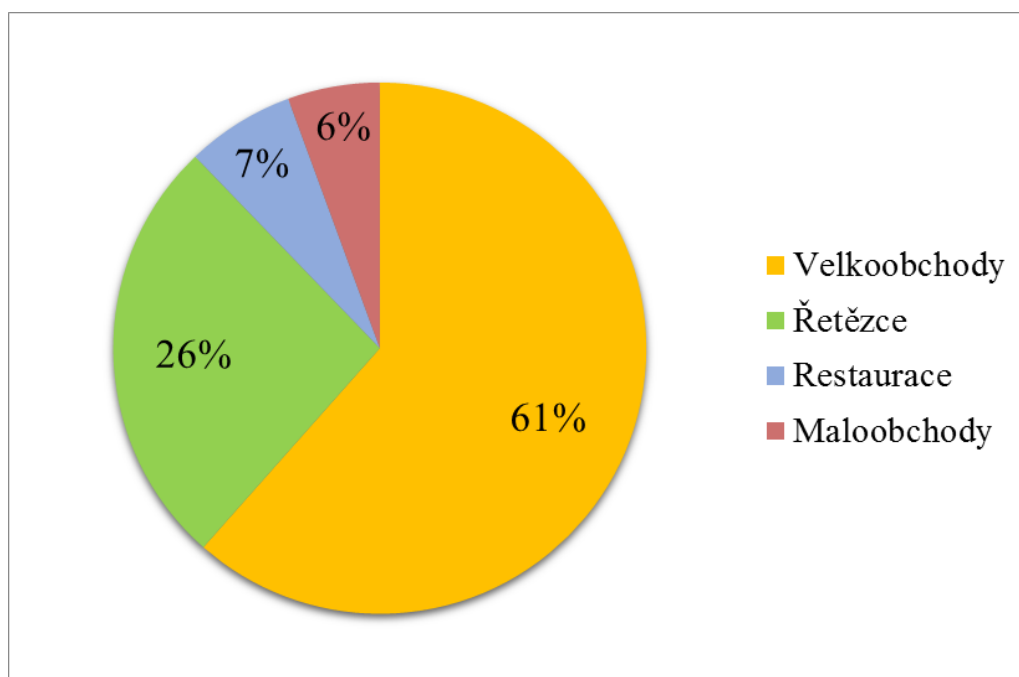
Zdroj: PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/kontakty/kam-na-svijany>.; vlastní zpracování.

Export hraje v pivovaru Svijany spíše vedlejší roli, a to především proto, že pivo není pasterizováno ani jinak chemicky upravováno. To ztěžuje jeho vývoz do vzdálenějších destinací, neboť pivo má bez této úpravy kratší dobu trvanlivosti. Společnost ročně vyveze přibližně 0,77 % svého celkového výstupu. Hlavními destinacemi vývozu svijanského piva jsou Slovensko a Polsko. Velmi malá část produkce pak putuje do Německa a Švédska.⁷⁷

Pivovar Svijany pravidelně podporuje různé společenské, kulturní a sportovní akce a různé spolky a kluby. Jedná se například o Kynologický klub Liberec – Pavlovice, dragonboatingový oddíl Jizerský drak a další. Společnost také v minulosti podpořila cyklistický závod CYKSYS Extraliga Masters, turistický pochod Aminostar Janovských 11 a 19 km, neoficiální mistrovství ČR v malé kopané ZELENCUP.CZ, hudebně-kulturní festival Cesta z města a jiné. Také pivovar letos pořádal již 25. ročník Svijanských slavností, kterých se zúčastnilo asi 16 000 návštěvníků.

⁷⁷ *Interní prezentace. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014.*

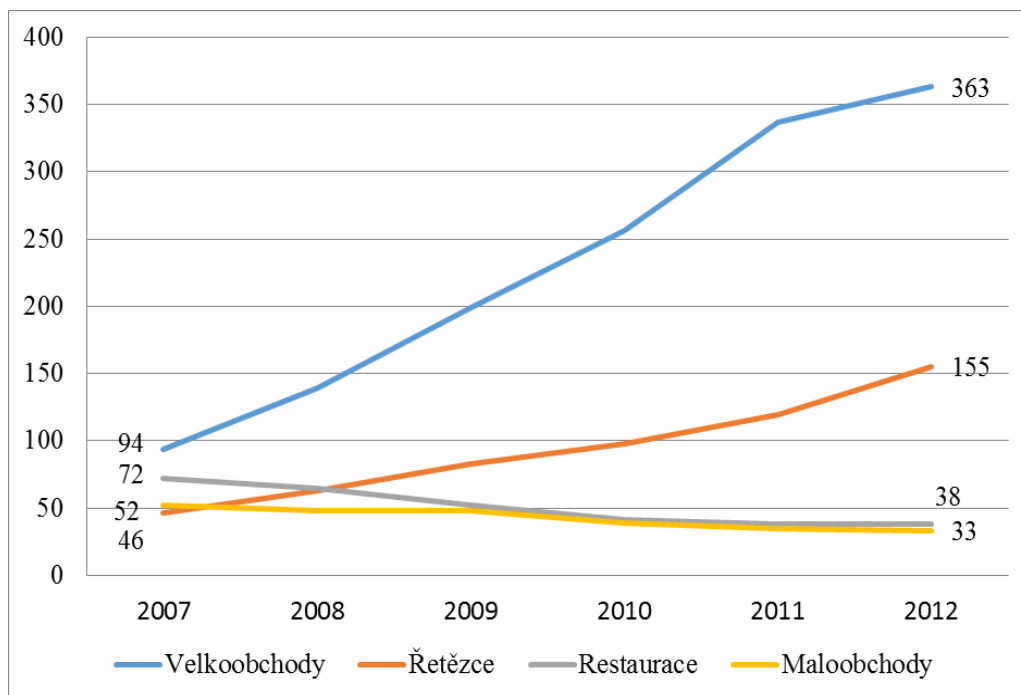
Primárními zákazníky společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. jsou jejich odběratelé, nicméně poptávku po pivu tvoří především spotřebitelé - konzumenti. PIVOVAR SVIJANY, a.s. distribuuje téměř celých 100 % své produkce přes dceřinou společnost PIVOVAR SVIJANY – DISTRIBUCE, s.r.o. Odběratele svijanského piva lze rozdělit do čtyř segmentů: velkoobchody, řetězce, restaurace a maloobchody. Nejvýznamnějším z nich jsou velkoobchody. Následující graf (Obr. 14) zachycuje rozdělení vyrobeného svijanského piva mezi jednotlivé typy odběratelů v roce 2013.



Obr. 14 Rozdělení výstavu mezi jednotlivé druhy odběratelů

Zdroj: *Interní prezentace*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014; vlastní zpracování.

Rozdělení mezi jednotlivé segmenty se v čase mění a vyvíjí. Z Obr. 15 je jasně znatelný trend velmi strmě se zvyšující poptávky po svijanském pivu ze strany velkoobchodů a pozvolněji i řetězců. Naopak ze strany restaurací a maloobchodů je pozorován mírný pokles.



Obr. 15 Prodej piva v tis. hl podle typu odběratele

Zdroj: Interní prezentace. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014; vlastní zpracování.

4. Analýza postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s. na pivovarnickém trhu v České republice

V této kapitole jsou identifikováni konkurenti PIVOVARU SVIJANY, a.s., a to na dvou úrovních. Dále byla vypracována SWOT analýza a zjištěn jedinečný prodejní argument. Zároveň byla analyzována tržní pozice PIVOVARU SVIJANY, a.s. z hlediska tržního podílu a nákladů a rozebrán hodnotový řetězec.

4.1 Identifikace konkurentů

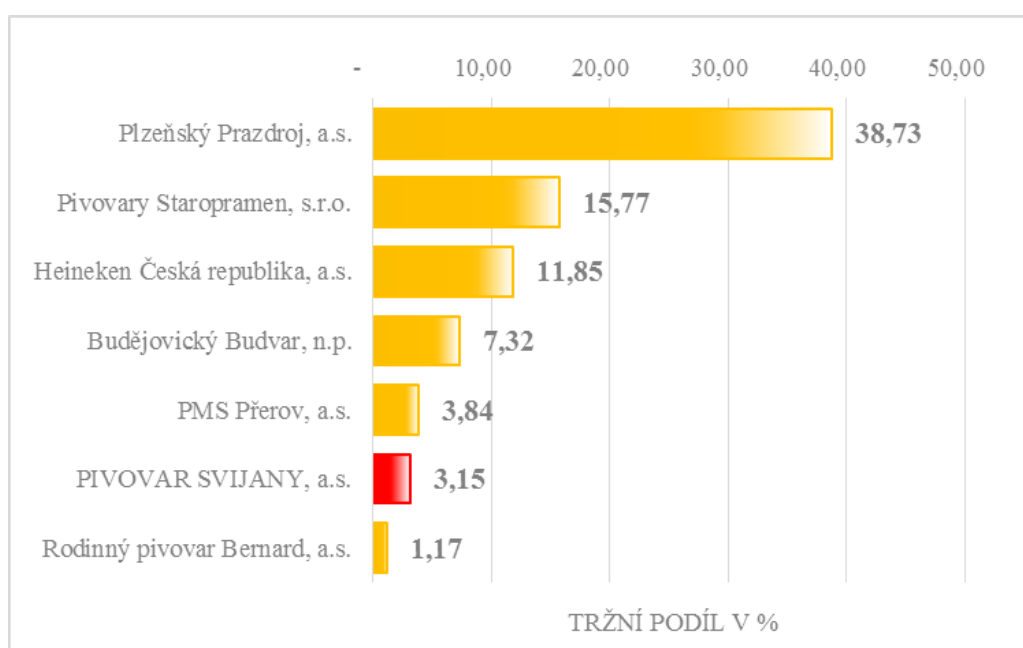
Konkurenty PIVOVARU SVIJANY, a.s. lze dělit do dvou úrovní. První z úrovní je regionální. PIVOVAR SVIJANY, a.s. má sídlo v Libereckém kraji. Zde se se svým tržním podílem 30 % nachází na přední příčce mezi lokálními pivovary a je lídrem na trhu s pivem. V libereckém regionu má PIVOVAR SVIJANY, a.s. pouze 2 významnější konkurenty, kterými jsou PIVOVAR ROHOZEC, a.s. a společnost Hols, a.s., která se nachází ve Vratislavicích a vaří pivo značky Konrád.

Druhou úrovní je celorepubliková. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, PIVOVAR SVIJANY, a.s. distribuuje své pivo po celé České republice a svým výstavem patří do první desítky pivovarů u nás dle objemu výstavu. Tržní podíl pivovaru Svijany každoročně roste a v roce 2013 dosáhl 3,15 %, čímž zaujímá na českém pivovarnickém trhu 6. místo. Největšími konkurenty na celorepublikové úrovni v pořadí dle množství roční produkce jsou společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., Pivovary Staropramen, a.s., Heineken Česká republika, a.s., Budějovický Budvar, n. p., PMS Přerov, a.s. a Rodinný pivovar Bernard a.s.⁷⁸ Tržní podíly jednotlivých konkurentů zachycuje Obr. 16. Dle velikosti tržních podílů by se mohlo zdát, že první 4 uvedené firmy nejsou přímými konkurenty PIVOVARU SVIJANY, a.s. Je ale nutné vzít v úvahu, že uvedený tržní podíl se vztahuje

⁷⁸ ČSPS_Statistika rok 2013. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

ke společnosti jako celku se všemi pivovary a značkami, které vyrábí. Data zachycující tržní podíly jednotlivých pivovarů bohužel nejsou zveřejňovány.

Co se týče potenciálních konkurentů, jak vyplývá z analýzy konkurenčních sil, není pravděpodobné, že by na trh vstoupily nové subjekty, které by se staly přímými konkurenty Pivovaru Svijany. Také není nutné do této části zahrnovat zahraniční pivovary, neboť v zahraničí se pivo vaří jiným způsobem, za použití jiných surovin a jedná se tedy o chuťově naprosto odlišné produkty. Navíc na českém pivovarském trhu je významným faktorem patriotismus.



Obr. 16 Přehled největších pivovarů v ČR a jejich tržní podíl

Zdroj: ČSPS_*Statistika rok 2013*. Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.; vlastní zpracování.

4.2 SWOT analýza PIVOVARU SVIJANY, a.s.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku a zároveň i jeho příležitosti a hrozby. Analyzovaný subjekt by pak měl co nejvíce potlačit své slabé stránky a naopak rozvíjet silné tak, aby mohl naplno využít nabízejících se příležitosti

a minimalizovat či úplně eliminovat hrozby. Tab. 10 představuje výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb PIVOVARU SVIJANY, a.s.

Tab. 10 SWOT analýza společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s.

SWOT analýza	
INTERNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY
	Dlouholetá tradice a dobré jméno značky v regionu
	Kvalitní výrobek postavený na klasickém českém způsobu zpracování piva
	Široké portfolio produktů
	Přední postavení na regionálním trhu
	Stabilní loajální tým zaměstnanců se zkušenostmi a nízkou fluktuací
	Zkušenosti s realizací rozsáhlých investičních projektů (s podporou dotačních programů i bez ní)
	Kvalitní finanční zázemí - součást silné finanční skupiny
	Kvalitní a flexibilní management
	Technologická vyspělost a připravenost výroby, automatizace většiny technologických procesů
	SLABÉ STRÁNKY
	Chybějící komplexní program pro rozvoj lidských zdrojů
	Značka nemá dlouhodobou tradici v celorepublikovém měřítku ani v zahraničí
	Nedostatečná reakce v některých oblastech na rychlý růst firmy
	Kratší doba trvanlivosti (pivo není pasterizováno)
	Některé technologie jsou zastaralé, neposkytují potřebnou efektivitu výroby
	Nevyužívání velkých marketingových kampaní v celorepublikových médiích
EXTERNÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI
	Diverzifikace druhů piva na českém trhu
	Poptávka po pivech vyráběných tradičním způsobem
	Možnost využití netradičních prodejních kanálů
	Možnost integrace dalších subjektů z branže (pivovary, dodavatelé surovin, odběratelé)
	Dotační programy
	Zvyšující se poptávka po produktech Pivovaru Svijany
	Expanze do jiných odvětví (koupě zámečku ve Svijanech)
	HROZBY
	Sezónní výkyvy poptávky
	Marketingové kampaně velkých pivovarů
	Legislativní a daňová zátěž

	Realizace obdobné produktové řady konkurenčním pivovarem
	Změny v chování spotřebitelů – pokles poptávky po sudovém pivu
	Silné postavení a vyjednávací síla odběratelů
	Vysoká rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky
	Zveřejnění nepravdivých informací poškozujících pivovar ze strany konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. oslavil v letošním roce již 450 let od svého založení. Jeho tradice vaření piva v regionu je tedy velmi dlouhá a pivovar i jeho výrobky mají v této oblasti dobré jméno. To lze jednoznačně považovat za silnou stránku. Velmi významnou silnou stránkou jsou kvalitní výrobky vyráběné tradičním způsobem, což velmi příznivě koresponduje s rostoucí poptávkou právě po pivech, která jsou vyráběna klasickým českým způsobem. Na příležitost v podobě diverzifikace produktů na pivovarnickém trhu reagovala společnost zařazením speciálních piv do výroby, čímž docílila širokého portfolia. Poslední novinkou je světlý ležák 450, který pivovar začal vyrábět právě k příležitosti zmíněného výročí. S rozšiřováním výrobního portfolia ale souvisí i hrozba v podobě realizace obdobného produktu konkurenčním pivovarem. To je v tomto oboru velmi častá praxe. Stane-li se určitý výrobek úspěšným, zařadí ostatní pivovary jeho obdobu do svého sortimentu.

Další silnou stránkou společnosti je jeho přední postavení na regionálním trhu. Díky němu může PIVOVAR SVIJANY, a.s. dosáhnout v porovnání s menšími konkurenty lepší vyjednávací pozice s odběrateli. Tuto konkurenční sílu oslabuje pivovar také distribucí části produkce skrze vlastní restaurační zařízení. Tímto způsobem lze alespoň částečně vyrovnat celkový pokles poptávky po sudovém pivu. Významnou příležitostí jsou dotační programy. Společnost disponuje kvalitním vedením a zkušeným týmem, který zrealizoval již mnoho dotačních i nedotačních projektů. PIVOVAR SVIJANY, a.s. je součástí silné skupiny LIF, a.s., která mu dokáže poskytnout finanční zázemí, které lze využít například pro integraci dalších subjektů z oboru, ať už se jedná o jiný pivovar, dodavatele surovin či odběratele. Výhodou je v neposlední řadě také vysoká technologická vyspělost výroby s vysokým stupněm automatizace. Stále se ale najdou úseky, které jsou zastaralé a neefektivní.

Za další slabou stránku lze považovat skutečnost, že pivovar ani jeho značka nemá dlouhodobou tradici v celorepublikovém měřítku a není příliš známý v zahraničí. Zároveň pivovar nevyužívá rozsáhlé, plošné marketingové kampaně. Jelikož rivalita v odvětví je velmi vysoká mohou tyto kampaně velkých pivovarů společnost ohrozit i přes vysokou loajalitu zákazníků k oblíbené značce. Zajímavou příležitostí pak mohou představovat netradiční prodejní kanály. Například společnost Kofola zkoušela prodávat nápoje přes internetový obchod MALL.CZ. Tento experimentální projekt se setkal s úspěchem, v současné době je však již neaktivní.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. disponuje stabilním týmem loajálních zaměstnanců. Bohužel do této doby nebyl ve společnosti implementován komplexní program rozvoje lidských zdrojů. Ačkoliv probíhají různá školení, jsou zatím spíše nahodilá. To je způsobeno nedostatečnou reakcí na velmi rychlý růst firmy. Produkce se za posledních 5 let téměř zdvojnásobila. V důsledku toho pivovar realizoval mnoho opatření, avšak například dosud nebylo zřízeno personální oddělení. Hrozbu pak představuje také zveřejnění nepravdivých informací poškozujících pivovar. V takovém případě je třeba mít kvalitní management náležitě proškolený v PR a krizové komunikaci.

Typickým jevem v pivovarnictví je pak sezónní charakter poptávky, která dosahuje svého maxima v letních měsících. Ten lze zmírňovat například prostřednictvím realizace speciálního vánočního sortimentu, či expanzí do jiného odvětví. PIVOVAR SVIJANY, a.s. zakoupil zámek ve Svijanech, který se chystá v roce 2015 zrekonstruovat.

4.3 Jedinečný prodejní argument

Jak bylo uvedeno v kapitole 3, PIVOVAR SVIJANY, a.s. vyrábí pivo tradičními metodami a postupy. Pivo nepasterizuje a používá vysoce kvalitní suroviny. To dodává svijanskému pivu jeho typickou chuť, díky které si společnost získala a nadále získává mnoho konzumentů a její výstav i přes ne příliš příznivou situaci na pivovarnickém trhu v posledních letech stoupá, a to i bez využití nákladných marketingových kampaní. Proto je možné unikátní chuť svijanského piva označit za jedinečný prodejní argument

PIVOVARU SVIJANY, a.s. Na podporu tohoto tvrzení lze citovat výrok z internetových stránek společnosti „*Proč je naše pivo jiné? Protože je pořád stejné.*“⁷⁹

4.4 Konkurenční výhoda a hodnotový řetězec podniku

Pro identifikaci konkurenční výhody byla použita Porterova metoda hodnotového řetězce, který byl teoreticky popsán v kapitole 1.3. Příloha A představuje hodnotový řetězec PIVOVARU SVIJANY, a.s. Červeně jsou označeny činnosti, které tvoří nejdůležitější hodnotu pro zákazníka a potažmo i konkurenční výhodu. Při tvorbě hodnotového řetězce je nutné opět rozlišit zákazníky na konzumenty a odběratele. Jak bylo uvedeno dříve, za jedinečný prodejní argument svijanského pivovaru lze označit unikátní chuť jeho piva. Z toho vychází i konkurenční výhoda společnosti z hlediska konzumentů, neboť právě ona chuť přináší tomuto typu zákazníků nejvyšší hodnotu.

Z toho tedy vyplývá, že nejdůležitější činností podniku je samotná výroba piva. Pro dodržení vysoké kvality a unikátní chuti je však třeba pečlivě vybírat suroviny a správně je skladovat. Dalším důležitým aspektem je i údržba a sanitace strojních zařízení, které zaručí zdravotní nezávadnost a dosažení stále stejné kvality bez odchylek. V laboratoři jsou testovány vlastnosti a parametry jak vstupních surovin, tak i finálních výrobků. Jde tedy o dohled a kontrolu kvality. Také jsou zde uchovávány jedinečné kvasnicové kultury, které pivovar používá při vaření piva.

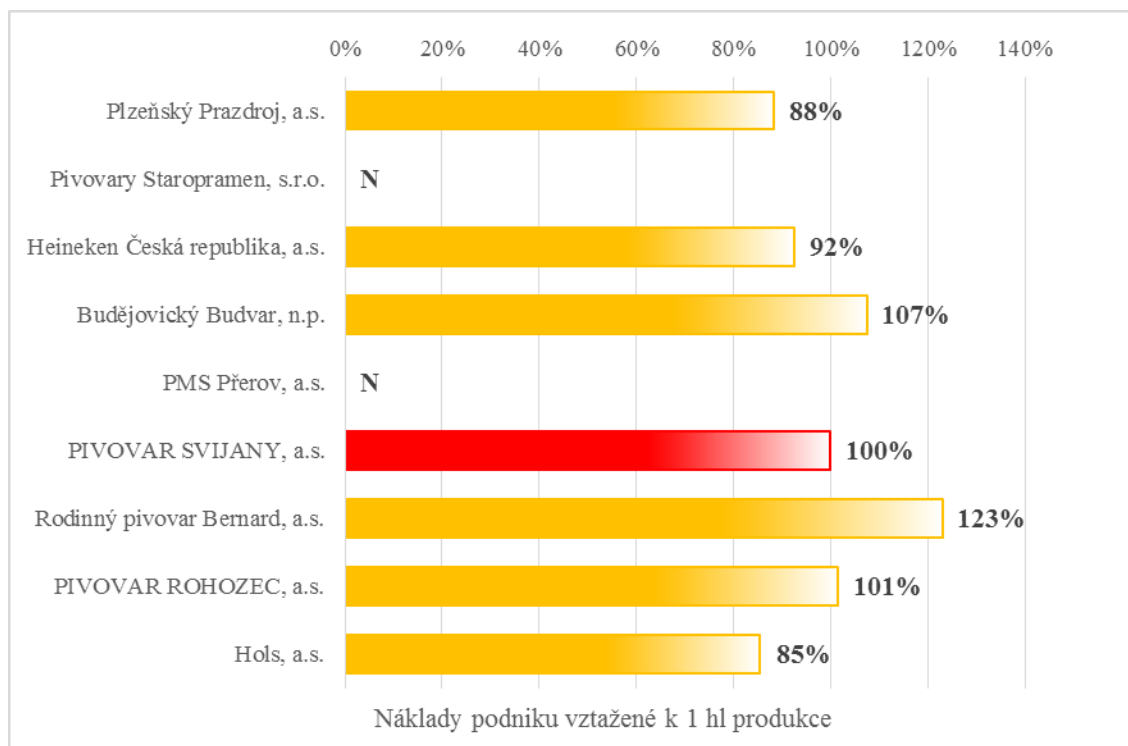
Pro odběratelské subjekty, ať již velkoobchody, maloobchody, řetězce nebo restaurační zařízení, tvoří nejvýznamnější hodnotu odběratelské benefity a péče o zákazníka. Důvodem je vysoká intenzita vyjednávací síly odběratelů. Klíčovými činnostmi jsou v tomto případě sestavování cen, poskytování benefitů odběratelům a servisní zásahy. Zmíněné benefity mohou mít podobu slevy vztahující se k objemu výtoče, dodání výčepu,

⁷⁹ PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php>.

pivního skla apod. Konkurenční výhoda PIVOVARU SVIJANY, a.s. tedy spočívá v unikátní chuti piva a propracovanému systému péče o zákazníky. Z hlediska tvorby nákladů je nejnákladnější činností právě péče o zákazníky, viz kapitola 4.5.

4.5 Relativní nákladové postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s.

Při zkoumání relativního nákladového postavení podniku lze obecně říci, že čím nižší jsou náklady podniku v porovnání s jeho konkurenty, tím lepší je jeho postavení na trhu a tím lépe se dokáže vyrovnat s působením konkurenční sil a tlaků. Obr. 17 porovnává výši nákladů na výrobu 1 hl piva, kterých dosáhly uvedené pivovary v roce 2012. Nákladům, které vykázal PIVOVAR SVIJANY, a.s., byla přiřazena hodnota 100 %. Na základě toho pak byly dopočítány procentuální hodnoty pro další pivovary. Jak již bylo uvedeno v textu dříve, pro pivovarnictví jsou typické vysoké fixní náklady. Tomu odpovídají i zjištěné hodnoty. Nejnižších nákladů v poměru k velikosti produkce dosáhl Plzeňský Prazdroj, a.s., který je lídrem trhu a může se chlubit nejvyšším výstavem u nás. Dosahuje tak významných úspor z rozsahu. Další velké podniky distribuující pivo v republikovém měřítku vykázaly náklady vyjádřené v poměru k výstavu vyšší. Procentuální rozdíl mezi vynaloženými náklady však není přímo úměrný procentuálnímu rozdílu ve velikosti produkce. Pozice PIVOVARU SVIJANY, a.s. na celorepublikovém trhu z hlediska výše nákladů je příznivá. Ačkoliv jsou jeho náklady na 1 hl produkce vyšší než tyto náklady největších pivovarů, jsou zároveň nižší, než náklady konkurentů, které jsou mu nejbližší velikostí ročního výstavu. Z hlediska regionálních konkurentů dosahuje PIVOVAR SVIJANY téměř stejných nákladů na 1 hl piva jako PIVOVAR ROHOZEC, a.s. Naopak společnost Hols, a.s. dosahuje u tohoto ukazatele velmi nízké hodnoty. Zajímavá pak je skutečnost, že PIVOVAR ROHOZEC, a.s. i Hols, a.s. vyrobí ročně přibližně stejné množství piva. Postavení PIVOVARU SVIJANY, a.s. na regionálním trhu z hlediska nákladů na jednotku produkce není tak pozitivní jako v republikovém měřítku, avšak společnost ji může z pozice lídra v Libereckém kraji kompenzovat lehce vyššími cenami.



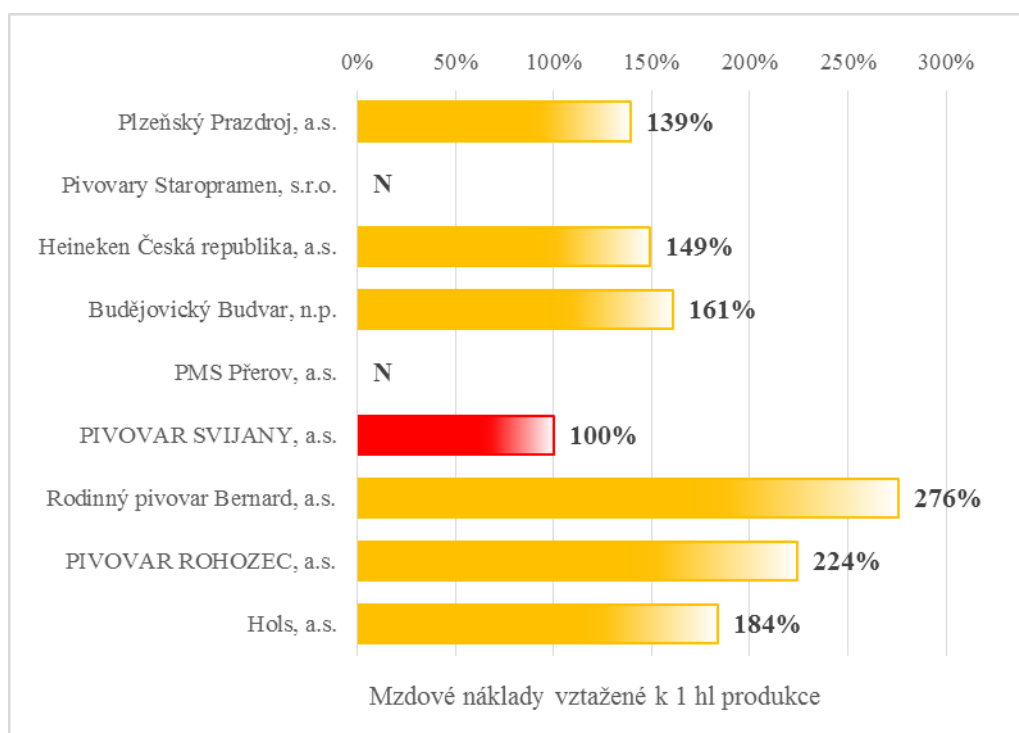
Obr. 17 Porovnání nákladů na výrobu 1 hl piva v datech roku 2012

Zdroj: Výroční zprávy pivovarů za rok 2012.; vlastní zpracování.

Pozn.: N = chybějící data

Z uvedených informací tedy vyplývá, že PIVOVAR SVIJANY, a.s. dosahuje stejných nebo vyšších nákladů na jednotku produkce jako jeho regionálního konkurenti, a to i přesto, že jeho mzdové náklady a náklady na materiál a energie jsou v poměru k objemu výroby nižší. Důvodem jsou za prvé mnohem vyšší odpisy, které jsou důsledkem rozsáhlých investic v posledních 5 letech a za druhé velmi vysoké náklady na služby, do kterých spadají například náklady na péči o zákazníky, náklady na reprezentaci (sponzoring), nájemné, opravy a udržování, školení a další. Jak již bylo uvedeno, péče o zákazníky tvoří vysokou nákladovou položku. Dále také svijanský pivovar podporuje mnoho organizací a sponzoruje různé akce, a to ve větším měřítku než jeho regionální konkurenti. Zároveň i marketingové náklady jsou vyšší. Významnou položkou pak je nájemné (například pronájem kompresorů - srovnávaná data jsou z roku 2012, kdy ještě nebyl realizován projekt Pořízení nových technologických zařízení do PIVOVARU SVIJANY, jehož dopady jsou blíže rozebrány v kapitole 5.2.)

Pro zjištění v jakých oblastech dosahuje PIVOVAR SVIJANY, a.s. úspor oproti svým konkurentům, byly stejným způsobem porovnány mzdové náklady jednotlivých pivovarských společností. V této oblasti dosahuje PIVOVAR SVIJANY, a.s. jednoznačně nejnižších hodnot, jak z republikového, tak i z regionálního pohledu, viz Obr. 18. Enormní rozdíly oproti pivovarům v regionu jsou způsobeny především tím, že počet zaměstnanců není přímo úměrný výstavu. Pivovar Svijany se svým výstavem zaměstnává 126 zaměstnanců. Oproti tomu například PIVOVAR ROHOZEC, a.s. s výstavem okolo 70 000 hl ročně zaměstnává přibližně 60 pracovníků.



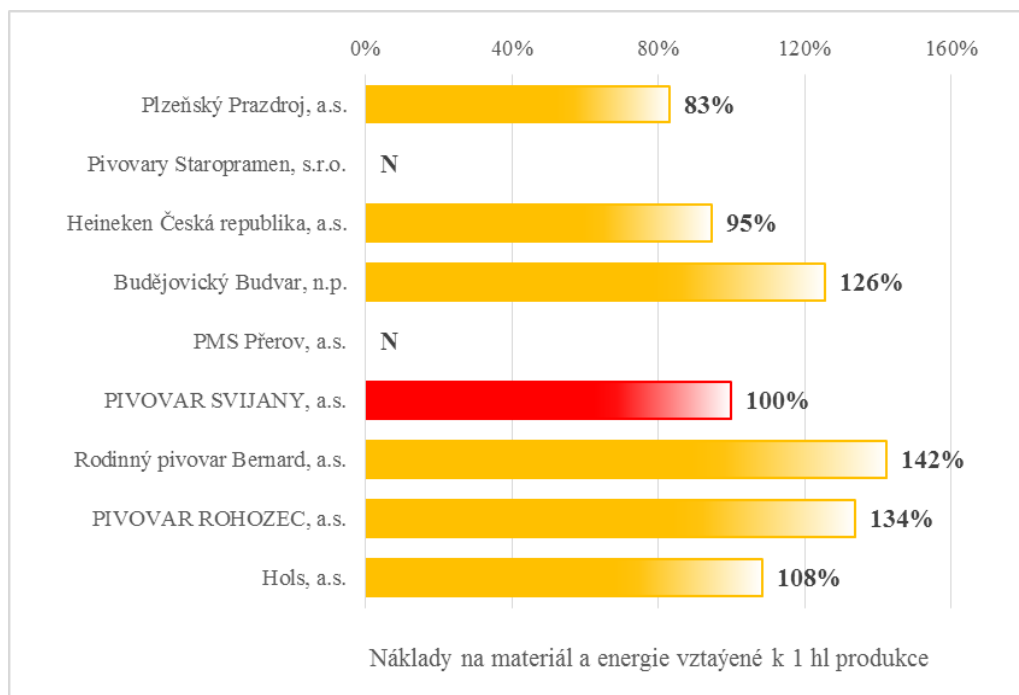
Obr. 18 Porovnání mzdových nákladů na výrobu 1 hl piva v datech roku 2012

Zdroj: Výroční zprávy pivovarů za rok 2012.; vlastní zpracování.

Pozn.: N = chybějící data

Další zkoumanou nákladovou oblastí jsou náklady na materiál a energie. PIVOVAR SVIJANY, a.s. dosahuje nižších nákladů na materiál a energie na jednotku produkce než většina jeho konkurentů, viz Obr. 19. Tyto náklady ovlivňuje mnoho faktorů. Větší společnosti mají lepší vyjednávací podmínky u dodavatelů surovin a některé podniky dokonce samy vlastní své sladovny či chmelnice. Rozdílné náklady na suroviny také

vznikají volbou výrobní technologie. PIVOVAR SVIJANY, a.s. dosahuje této výhody právě díky zpětné vertikální integraci.



Obr. 19 Porovnání nákladů na materiál a energie/1 hl piva v datech roku 2012

Zdroj: Výroční zprávy pivovarů za rok 2012.; vlastní zpracování.

Pozn.: N = chybějící data

5. Význam projektu „Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany“ pro posílení konkurenceschopnosti společnosti

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, Pivovar Svijany v nedávné době realizoval rozsáhlé investice v mnoha oblastech s podporou evropských fondů i bez ní. V rámci realizace těchto projektů byly přistavěny nové a zrekonstruovány stávající nemovitosti, byly pořízeny nové technologie a rozšířeny výrobní kapacity. Dále došlo k modernizaci ICT technologií, a to jak ve výrobě, tak například i v distribuci. Pivovar se také věnoval úspoře energií a v neposlední řadě i rozvoji a vzdělávání svých pracovníků. Vliv realizace takových investic a dotační podpory na konkurenceschopnost podniku bude dále demonstrován na projektu s názvem „Pořízení nových technologických zařízení do PIVOVARU SVIJANY“.

5.1 Pořízení nových technologických zařízení do PIVOVARU SVIJANY

Předmětem zkoumaného projektu byl nákup nových špičkových technologických celků. Konkrétní technologie, na jejichž pořízení byla získána dotace a jejich rozřazení mezi jednotlivé výrobní fáze zachycuje následující tabulka. V průběhu realizace však došlo ke změně projektu. Pivovar se z důvodu vývoje poptávky (klesající poptávka po sudových pivech) rozhodl nerealizovat Mikrofiltraci piva a stáčecí linku na speciální piva.

Tab. 11 Souhrn technologií pořizovaných v rámci projektu

Technologie		fáze výroby piva (viz kapitola 2)
technologie ležáckého sklepa	28 ks ležáckých tanků vč. technologického potrubí, armatur, CIP stanice a technologie pro chlazení celého prostoru	3
technologie přetlačných tanků	2 ks plně automatických přetlačných tanků vč. souvisejícího vybavení a CIP stanice	4

technologie spilky	20 ks kvasných kádí vč. souvisejících zařízení jako jsou nádrže na úchovu kvasnic, odměrné nádrže, vibrační pračky, čerpadla, potrubí, armatury a chlazení	2
etiketovací zařízení	zařízení pro lepení hlavní, krčkové a zadní etikety na skleněné lahve vč. souvisejících dopravníků	5
technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu	2 ks bezmazných šroubových kompresorů vč. rozvodů stlačeného vzduchu a potrubí	celý výrobní proces
hospodářství protláček piva a odplyněné vody	zásobní tank na jímání protláček, potrubí a ostatní příslušenství sloužící k plnění, vyprazdňování a sanitaci zásobního tanku, technologie sloužící ke zpětnému využití protláček, potrubí pro jímání protláček ze stáčecích linek lahví a sudů, z mikrofiltrů a křemelinové filtrace včetně řešení sanitace nádoby i potrubních cest	5
	zásobní tank na odplyněnou vodu, potrubí a ostatní příslušenství sloužící k plnění, vyprazdňování a sanitaci zásobního tanku, rozvody odplyněné vody na stáčírny lahví a sudů, k přetlačným tankům a k filtraci včetně řešení sanitace nádoby i potrubních cest	
mikrofiltrace piva a stáčecí linka na speciální piva - nerealizováno	mikrofiltr k finální mikrofiltraci piva, automatická linka k mytí sudů a stáčení piva do sudů, potrubní rozvody vč. napojení na stávající přetlačné tanky a dopravníky prázdných a plných sudů	4 a 5

Zdroj: Podnikatelský záměr. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012.; vlastní zpracování.

Cílem projektu bylo navýšení kapacity výroby a zároveň výrazné zefektivnění celého výrobního procesu. Tím byla řešena tehdejší situace společnosti. Pivovar prosperoval, ale zároveň se potýkal s nedostačující kapacitou výroby a s některými zastaralými technologiemi, které zpomalovaly výrobní proces a již celkově neodpovídaly aktuálním potřebám. Přínosy projektu pro společnost jsou tedy následující:

- navýšení kapacity výroby,
- zvýšení efektivity výroby,
- intenzifikace výroby,

- zvýšení výkonu jednotlivých technologií,
- úspory v nejrůznějších oblastech (odpady, energie, vady při výrobě, materiál, náklady na údržbu, atd.),
- pozitivní dopady na životní prostředí.⁸⁰

Příprava projektu probíhala v prvním čtvrtletí roku 2012. Harmonogram realizace byl pak naplánován od dubna roku 2012 do června roku 2014. Protože se jednalo o rozsáhlý projekt, byl harmonogram dále rozdělen do 3 etap. Tab. 12 zachycuje rozdělení jednotlivých technologií do etap a dobu realizace. Uvedený harmonogram byl dodržen.

Tab. 12 Rozdělení realizace technologických celků do etap

1. etapa	17. 4. 2012 – 31. 08. 2012	Technologie ležáckého sklepa
		Technologie přetlačných tanků
2. etapa	1. 9. 2012 – 30. 06. 2013	Technologie spilky
		Etiketovací zařízení
		Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu
3. etapa	1. 1. 2014 – 30. 06. 2014	Hospodářství protlaček piva a odplyněné vody
		Mikrofiltrace piva a stáčecí linka na speciální piva - nerealizováno

Zdroj: *Podnikatelský záměr*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012.; vlastní zpracování.

V zájmu zachování diskretnosti interních informací společnosti jsou všechny peněžní údaje v následující kapitole násobeny stejným koeficientem. Celkový rozpočet projektu byl v přípravné fázi odhadnut na 55 890 000 Kč. Rozpis jednotlivých rozpočtových položek shrnuje Tab. 13. Na tento projekt žádal PIVOVAR SVIJANY, a.s. dotaci z OP PI, konkrétně z programu Rozvoj – Výzva III – I. prodloužení. Tato dotace byla Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest schválena ve výši 30 % způsobilých výdajů, tj. 16 767 000 Kč. Všechny položky rozpočtu byly způsobilými výdaji. Tato dotace je

⁸⁰ *Podnikatelský záměr*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012. s. 14.

vyplácena ex post, tedy zpětně po ukončení realizace na základě předložených zaplacených daňových dokladů.

Dodavatelé jednotlivých technologií byli vybíráni ve výběrových řízeních, kterých proběhlo celkem 6. V rámci prvních čtyř výběrových řízení se podařilo snížit plánované náklady projektu o 2 274 417 Kč. Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu a Hospodářství protláček piva a odplyněné vody byly naopak pořízeny za částky vyšší než bylo původně plánováno. Díky skutečnosti, že byly ušetřeny prostředky za nerealizovanou technologii Mikrofiltrace piva a stáčecí linky na speciální piva, byly v těchto 2 případech zakoupeny technologie s lepšími parametry. Aktuální rozpočet s konečnými reálnými náklady lze nalézt v Tab. 14. V důsledku těchto změn došlo i k úpravě výše dotace, a to na 15 910 692 Kč.

Tab. 13 Předpokládaný rozpočet projektu

Technologie ležáckého sklepa	23 490 000 Kč
Technologie přetlačných tanků	6 075 000 Kč
Technologie spilky	11 745 000 Kč
Etiketovací zařízení	4 860 000 Kč
Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu	4 050 000 Kč
Hospodářství protláček piva a odplyněné vody	2 430 000 Kč
Mikrofiltrace piva a stáčecí linka na speciální piva	3 240 000 Kč
CELKEM ROZPOČET PROJEKTU	55 890 000 Kč

Zdroj: *Podnikatelský záměr*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012.; vlastní zpracování.

Tab. 14 Aktualizovaný rozpočet projektu

Technologie ležáckého sklepa	23 490 000 Kč
Technologie přetlačných tanků	6 059 673 Kč
Technologie spilky	10 368 000 Kč
Etiketovací zařízení	3 977 910 Kč
Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu	5 292 558 Kč
Hospodářství protláček piva a odplyněné vody	3 847 500 Kč
Mikrofiltrace piva a stáčecí linka na speciální piva	nerealizováno
CELKEM ROZPOČET PROJEKTU	53 035 641 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

5.2 Vliv realizované investice na konkurenceschopnost společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s.

Všechny technologické celky realizované v rámci projektu „Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany“ mají kladný vliv konkurenceschopnost společnosti. U několika technologií dojde ke snížení nákladů na jejich provoz, nákladů na sanitaci, nebo také k poklesu zmetkovosti.

Konkurenceschopnost byla zvýšena také díky uskutečnění několika inovací. Jedná se o inovace organizační a procesní. V neposlední řadě umožnil projekt růst prodeje společnosti díky navýšení nedostačující výrobní kapacity. Následující text se věnuje vlivu pořízení jednotlivých technologických celků na konkurenceschopnost pivovaru.

Technologie ležáckého sklepa

Před zahájením realizace projektu disponoval pivovar ležáckými sklepy se 144 tanky. Starší z těchto tanků byly vyrobeny ze železa a opatřeny speciálním nátěrem vhodným pro styk s potravinami. Vzhledem k tomuto povrchu a menšímu objemu těchto nádob bylo třeba vynakládat vyšší částky na jejich údržbu, mytí a sanitaci. Některé novější tanky byly již z nerezové oceli. Celková kapacita ležáckých sklepů, která činila 50 630 hl, již nebyla dostačující.

V rámci projektu bylo zakoupeno 28 ks nových nerezových ležáckých tanků o objemu 630 hl, vč. potrubních propojení, čerpání, chlazení a CIP stanice. Celkem tedy byla kapacita sklepů navýšena o 17 640 hl. Nové tanky jsou díky nižším nárokům na sanitaci i obsluhu spojeny i s nižšími provozními náklady. Tato investice má tedy pozitivní vliv na podnik a jeho konkurenceschopnost.

Technologie přetlačných tanků

S nedostatečnou kapacitou se pivovar potýkal i v případě přetlačných tanků. Dalším problémem byla CIP stanice – řídicí jednotka, která neumožňovala komunikaci s ostatními řídicími jednotkami ve výrobě ani s nadřazenou informační sítí. Z toho důvodu nebylo možné schraňovat informace o kvalitě a kvantitě proběhlých technologických operací, či zpětně dohledat informace o finálním výstupu produktu.

Díky pořízení 2 nových bezobslužných, plně automatických přetlačných tanků došlo k nárůstu celkové kapacity této výrobní fáze o 1200 hl. Dále byla modernizována a intenzifikována CIP stanice prostřednictvím nového automatického řízení, které vyřešilo všechny výše popsané problémy. Tím došlo k výrazné automatizaci a ke zjednodušení lidské práce. Proto lze říci, že i tato akce měla pozitivní vliv na podnik a jeho konkurenceschopnost.

Technologie spilky

Před realizací projektu disponovala společnost 66 otevřenými spílečnými káděmi o celkové kapacitě 11 530 hl. Nedostatky této technologie byly obdobné jako u ležáckých sklepů, čili nízká kapacita a vysoké nároky a náklady na údržbu a sanitaci nádob. Zakoupením 20 ks nových nerezových kvasných kádí o objemu 220 hl došlo k navýšení výrobní kapacity o 4 400 hl a zároveň zvýšení efektivity díky nižším provozním nákladům. I v důsledku realizace této investice konkurenceschopnost podniku vzrostla.

Etiketovací zařízení

Etiketovací zařízení používané v pivovaru před realizací projektu bylo již značně opotřebované, technicky zastaralé (stáří cca 20 let) a velmi poruchové. Jeho výkon ani spolehlivost lepení etiket již nebyla dostatečná a často docházelo k narušení plynulosti celé stáčecí linky.

Nově bylo pořízeno zařízení pro lepení hlavní, krčkové a zadní etikety na skleněné lahve s integrovanou kontrolou přítomnosti etikety a víčka a kontrolou plnosti lahve s výkonem 24 000 lahví za hodinu. Tím byla zvýšena efektivnost a sníženy náklady související

s prostojem stáček linky. Tato skutečnost má také pozitivní vliv na podnik a jeho konkurenceschopnost.

Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu

Před realizací projektu disponoval pivovar dvěma zastaralými kompresory. Tyto kompresory byly již kapacitně nedostačující, často docházelo k jejich poruchám a chodu naprázdno. Spotřeba energie na jejich provoz byla velmi vysoká.

Ještě podstatnějším problémem staré technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu byla skutečnost, že ani zdaleka nepokrývala potřeby tlakového vzduchu v pivovaru. Z toho důvodu PIVOVAR SVIJANY, a.s. najímal další kompresory od externí společnosti.

Analýzou zásobování stlačeným vzduchem bylo zjištěno, že staré kompresory na rozvod a distribuci tlakového vzduchu ročně spotřebovaly 280 041 kWh. Pořízením 2 nových bezmazných kompresorů, které jsou výkonnější, efektivnější a méně poruchové, bylo dosaženo roční spotřeby pouze 166 523 kWh, což je o 40,54 % méně. Finančně vyjádřeno se jedná o úsporu téměř 350 000 Kč/rok za elektrickou energii.

Dále díky pořízení nových kompresorů získal PIVOVAR SVIJANY, a.s. soběstačnost v oblasti rozvodů a distribuci tlakového vzduchu. Nebude již nutné využívat outsourcing, který je dražší. Společnost díky integraci těchto externě zajišťovaných služeb do struktury organizace ušetří přibližně 881 000 Kč ročně.

Nákupem nových kompresorů tedy došlo k organizační inovaci popsané v kapitole 1.8. Tato inovace spočívá v nahrazení najímaných kompresorů (outsourcingu) kompresory vlastními. Pivovar je nyní schopen sám vyrobit a distribuovat dostatečné množství tlakového vzduchu.

Nákup této technologie má také pozitivní vliv na konkurenceschopnost společnosti. Ta vzrostla díky uplatňovaným konkurenčním strategiím (inovace a náklady) zmíněným v kapitole 1.2. Realizací této části projektu došlo k inovaci a zároveň k významnému snížení nákladů a tím tedy k posílení konkurenceschopnosti PIVOVARU SVIJANY, a.s.

Hospodářství protláček piva a odplyněné vody

Dříve sloužila odplyněná voda pouze k naplavování a vytlačení křemelinového filtru. Směs odplyněné vody s pivem (protláčka) se jímala do zásobního tanku a zpětně využívala.

Stávající tanky na odplyněnou vodu a jímání protláček byly provizorně upravené ležácké tanky nedostatečné kapacity s obtížnou sanitací a nevhodnou konstrukcí. Protláčky z ostatních zařízení, jako jsou stáčecí linky a mikrofiltry, nebylo možné jímat a vypouštět se proto do kanalizace. Tím docházelo jednak ke zbytečnému zatěžování čističky odpadních vod a také byla tato praxe neekonomická.

Nová zařízení umožňují akumulaci většího množství odplyněné vody, její využití na všech technologicky vhodných místech výroby, využití všech protláček hotového piva vznikajících v průběhu výroby a spolehlivější sanitaci obou nádob i potrubních rozvodů.

Jelikož před zahájením projektu pivovar technologií jako takovou nedisponoval, došlo po pořízení hospodářství protláček a odplyněné vody k procesní inovaci, která byla objasněna v kapitole 1.8. Dalším důsledkem je úspora přibližně 3 000 hl piva ročně. To představuje 6 000 ks sudů o objemu 50 l. Pokud by došlo k prodeji uspořené piva a je-li pro finanční vyjádření použita cena výrobku s největším podílem na výstavu, tedy Svijanského Mázu 1 133,6 Kč bez DPH za 1 sud, zvýší se tržby pivovaru o 6 798 360 Kč ročně. Díky tomu, že došlo k této inovaci a pivo již není vyléváno do kanalizace, výroba se zefektivnila, snížily se náklady a v celkovém důsledku se zvýšila konkurenceschopnost společnosti.

Mikrofiltrace piva a stáčecí linka na speciální piva

V současnosti pivovar disponuje jednou stáčecí linkou sudů KEG s výkonem 240 sudů/hod. Pokud by se na této stávající lince stácel jen „nosný“ sortiment, tedy například Máz a Desítka, které tvoří přibližně 90 % produkce piva do sudů a zbývající speciální piva, která se stáčí v menších dávkách, by bylo možné filtrovat a stáčet na samostatné lince, došlo by k výraznému zefektivnění stáčecího procesu.

Záměrem tedy bylo pořízení nové stáčecí linky na speciální piva, která jsou vyráběna v menším měřítku, včetně souvisejících zařízení. Díky tomu by již nebylo nutné zastavovat stávající stáčecí linku a čistit ji pokaždé, kdy je třeba stáčet jiný druh piva.⁸¹

⁸¹ *Podnikatelský záměr*. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012. s. 21 - 27.

Jak již bylo uvedeno dříve, tato technologie nebyla v důsledku vývoje poptávky po sudovém pivu realizována. Pokud by k tomu ale došlo, jednalo by se v případě této technologie o procesní inovaci, které by bylo dosaženo změnou ve výrobním procesu. Z toho podle kategorizace konkurenčních strategií Charlese Wisemana již vyplývá, že by došlo k růstu konkurenceschopnosti v důsledku inovace vnitřního procesu.

5.3 Shrnutí

Z výše popsaného tedy vyplývá jednoznačná odpověď na první výzkumnou otázku, zda přispěla realizace projektu Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany ke zvýšení konkurenceschopnosti tohoto podniku. Zkoumaný projekt měl na konkurenceschopnost společnosti pozitivní vliv, ať už v důsledku navýšení kapacity, snížení nákladů, zefektivnění výrobního procesu, či uskutečnění inovací.

Pivovar se před realizací uvedeného projektu potýkal s mnohými problémy, které bylo nutné řešit, aby firma mohla dále růst a prosperovat. Proto by byl projekt realizován i v případě, že by společnost dotaci neobdržela. Pravděpodobně by však jednotlivé technologické celky byly pořízeny v delším časovém horizontu.

V případě tohoto projektu činila dotace 30 % vynaložených prostředků, což při této výši způsobilých výdajů není zanedbatelná částka. Jak bylo uvedeno dříve, jednalo se o dotaci proplácenou ex post, tedy po realizaci. Pivovar však využil možnost žádat o proplacení dotace vždy po ukončení etapy. Tab. 15 porovnává způsobilé výdaje vynaložené na investici v rámci projektu a obdrženou dotaci s výší hospodářského výsledku dle etap. Hospodářský výsledek byl pro účely toho výpočtu upraven o stejný koeficient, jako rozpočet projektu. Výsledek hospodaření za rok 2014 zatím není znám. V letošním roce však byla vynaložena pouze malá část celkových výdajů.

Tab. 15 Porovnání dotace a způsobilých výdajů s hospodářským výsledkem

Etapa	Rok ukončení	Způsobilé výdaje		Dotace	
		Kč	% z VH	Kč	% z VH
1. etapa	2012	29 549 673	17,29	8 864 902	5,19
2. etapa	2013	19 638 468	13,55	5 891 540	4,07
3. etapa	2014	3 847 500	-	1 154 250	-

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že investice vynaložená na tento projekt činila v roce 2012 asi 17 % a v roce 2013 okolo 13 % výsledku hospodaření, což znamená, že se jednalo o významnou položku. Zároveň však společnost obdržela 5 %, respektive 4 %, z hospodářského výsledku zpět díky dotaci. Z toho je zřejmé, že dotace jsou pro PIVOVAR SVIJANY, a.s. důležitým, ne avšak nejvýznamnějším zdrojem. Na druhou stranu díky skutečnosti, že společnost dotaci obdržela, mohla tyto prostředky využít jiným způsobem, například investovat do marketingu a zmiňované péče a prohlubovat svoji konkurenční výhodu.

Druhá výzkumná otázka zněla, jak by se změnilo postavení Pivovaru Svijany na trhu, kdyby nemohl dotaci využít. Ačkoliv získaná dotace měla na pivovar v mnoha ohledech pozitivní vliv a pomohla mu k upevnění své pozice na trhu, jeho postavení na něm by v tomto případě nebylo významně ohroženo. Jak již bylo zmíněno, podnik by projekt zrealizoval z vlastních zdrojů, nebo by využil bankovní úvěr. Pořízení všech technologických celků by bylo náročnější, nelze ale konstatovat, že by se změnilo jeho postavení na trhu. Faktem však je, že by společnost byla znevýhodněna oproti ostatním podnikům, které dotaci obdržely.

Závěr

Tato diplomová práce byla věnována analýze pivovarnického prostředí v České republice. Na pivovarském trhu v České republice působí mnoho subjektů, rozhodující tržní podíl však drží 4 dominantní pivovarské společnosti, které spolu intenzivně soupeří. Současné tempo růstu trhu je jen mírné a trh je nyní již značně nasycený a je velmi těžké získat nového zákazníka. Lze mluvit o vysoce konkurenčním prostředí.

V rámci PEST analýzy, která se zabývá makrookolím podniku, byly zhodnoceny politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mají na zkoumané tržní prostředí vliv. Dále byla zpracována analýza konkurenčních sil, ze které vyplynulo, že nejvýznamnějšími konkurenčními silami v odvětví jsou ty, které vychází z rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky a z vyjednávací pozice odběratelů. Naopak intenzita konkurenčních sil pramenících z hrozby substitučních výrobků, z hrozby vstupu nových konkurentů na trh a z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových surovin je spíše slabá.

Dále byla charakterizována společnost PIVOVAR SVIJANY, a.s. Pivovar Svijany je firma, která prošla za poslední desetiletí velmi významným růstem a rozvojem. Z malého regionálního pivovaru se stal silnou konkurenceschopnou společností, která dnes již distribuuje své produkty po celé České republice a konkuruje i největším pivovarským gigantům u nás. Existuje mnoho přístupů a strategií ke zvyšování konkurenceschopnosti. Jednou z možností je realizace inovací, dále lze docílit růstu konkurenceschopnosti skrze nižší náklady, nebo diferenciací výrobku od konkurence. PIVOVAR SVIJANY, a.s. již od svého založení uplatňuje konkurenční strategii diferenciaci. Své pivo vyrábí tradiční metodou, nepasterizuje ho, ani nijak chemicky neupravuje. Tím vznikl produkt odlišující se od konkurence. A i navzdory poklesu celkového výstavu v České republice mezi lety 2009 a 2010 a následnému jen velmi pozvolnému tempu růstu trhu se výstav Pivovaru Svijany každoročně zvyšuje.

V následující kapitole se tedy autorka zaměřila na analýzu postavení Pivovaru Svijany na českém pivovarnickém trhu, a to z pohledu tržního podílu a nákladů. Tržním podílem je svijanský pivovar 6. největším pivovarem na našem trhu. Z hlediska relativního

nákladového postavení při porovnání nákladů na jednotku produkce se Pivovar Svijany řadí dokonce na 4. místo. V rámci SWOT analýzy byly identifikovány slabé a silné stránky pivovaru a zároveň i možné příležitosti a hrozby. Dále byl identifikován jedinečný prodejní argument a na základě rozboru hodnotového řetězce stanoveny hodnototvorné činnosti a následně i konkurenční výhoda. Zákazníky Pivovaru Svijany lze rozdělit na dva typy - odběratele a konzumenty. Jelikož konkurenční výhoda vychází z nejvýznamnější hodnoty, kterou produkt zákazníkovi přináší, byly pro oba typy zákazníků identifikovány dané hodnototvorné činnosti a z nich vycházející konkurenční výhody. V případě konzumentů spočívá konkurenční výhoda v unikátní chuti svijanského piva. Jde-li o odběratele, pak je konkurenční výhodou rozsáhlý a propracovaný systém péče o zákazníka.

V závěrečné části této diplomové práce zkoumala autorka vliv projektu Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany na konkurenceschopnost podniku. V rámci uvedeného projektu bylo do pivovaru zakoupeno 6 technologických zařízení v celkové hodnotě přes 53 mil. Kč. Projekt byl realizován ve 3 etapách trvajících od dubna roku 2012 do poloviny roku 2014. Projekt byl spolufinancován ze zdrojů Evropské unie ve formě dotace, která činila 30 % celkových výdajů, tedy necelých 16 mil. Kč. Po vyhodnocení dopadu pořízení jednotlivých technologických celků odpověděla autorka na první otázku položenou na začátku práce. Zkoumaný projekt měl na podnik a jeho konkurenceschopnost jednoznačně pozitivní vliv, a to především díky zvýšení výrobní kapacity, snížení nákladů v mnoha oblastech, realizaci inovací a v neposlední řadě i zvýšení efektivity výrobního procesu.

Pro zhodnocení významnosti obdržené dotace pro pivovar byla výše nákladů na projekt a výše dotace porovnána s dosaženým výsledkem hospodaření. Z tohoto srovnání vyplynulo, že se jednalo o významnou investici, a i když nebyla tato dotace primárně nejdůležitějším zdrojem, umožnila pivovaru využít tyto ušetřené prostředky v jiných oblastech k dalšímu posílení své konkurenceschopnosti. Na druhou otázku kladenou v úvodu práce, zda by se změnilo postavení Pivovaru Svijany na trhu v případě, že by dotaci využít nemohl, bylo odpovězeno negativně. Ačkoliv tato získaná dotace přinesla pivovaru mnoho pozitiv a pomohla mu v posílení konkurenceschopnosti, pivovar by byl

v rámci dalšího růstu a rozvoje nucen investici realizovat i bez dotace. Sice by pořízení všech uvedených technologií pravděpodobně trvalo déle a pivovaru by již nezbylo tolik prostředků na další aktivity, jeho tržní pozice by však výrazně ohrožena nebyla.

Seznam použité literatury

Citace

BENEŠ, M. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. 2006. [online]. [vid. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>.

BROWN, Lyndon O. *Market Research and Analysis*. 3rd ed. Rockville: Wildside Press LLC, 2008. ISBN 1434473341.

BusinessInfo.cz. *Daň z přidané hodnoty v Evropské unii*. [online]. c2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html>.

ČERNÝ, L. Legislativa. In *Pivovarský kalendář 2014*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s., 2013. ISBN 978-80-86576-60-2.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. c2014 [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnově politické nástroje ČNB - změny v roce 2012*. [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/tabulka2012.html.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci/IV*. [online]. [vid. 2014-12-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_IV/download/zoi_IV_2014.pdf.

České pivo. [online]. Poslední revize 20. 9. 2010 [vid. 2014-03-30]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/index.php/České_pivo.

ČESKO. Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997. Dostupný z: <http://www.szpi.gov.cz/ViewFile.aspx?docid=1030160>.

ČSPS. *České pivovarství v roce 2012: příčinou mírného nárůstu výstavu je export a spotřeba pivních mixů.* [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/ceske-pivovarstvi-v-roce-2012-pricinou-mirneho-narustu-vystavu-je-export-potreba-pivnich-mixu>.

ČSPS. *Pivovarství a sladařství v českých zemích.* [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://archive.is/dNkZ#selection-423.0-423.41>.

ČSPS. *Pivovarům stoupl výstav i tržby. Hlavně díky radlerům.* [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/soubory_k_clankum/e15_29_03_2013.jpg.

ČSPS. *Výzkum o českém konzumentovi piva: Pijeme střídmeji, zhoršuje se podle nás cenová dostupnost piva; naopak oceňujeme rostoucí kvalitu, nabídku, chuť i společenskou prestiž našeho piva.* [online]. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva-pijeme-stridmeji-zhorsuje-se-podle-nas-cenova-dostupnost-piva>.

ČSPS. *Zahraniční turista vypije v ČR dvě piva denně.* [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/zahranicni-turista-vypije-v-cr-dve-piva-denne>.

ČSPS. *Statistika rok 2013.* Praha: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2014.

ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech.* [online]. Poslední revize 11. 12. 2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989.

ČSÚ. *Česká republika v číslech 2013.* [online]. Poslední revize 25. 12. 2013 [vid. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>.

ČSÚ. *Makroekonomické údaje.* [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje.

ČSÚ. *Mzdy, náklady práce – časové řady.* [online]. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.

ČSÚ. *Souhrnná data o České republice*. [online]. Poslední revize 3. 2. 2014 [vid. 2014-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice.

DAŘENA, F. a I. RÁBOVÁ. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-526-3.

DOING BUSINESS. *Distance to Frontier*. [online]. c2014. [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/distance-to-frontierl>.

EUROMALT. *EUROMALT STATISTICS*. [online]. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.euromalt.be/data/1385643410Intra-EU%20trade%202010-2012.pdf>.

Finance. cz. *EU: spotřební daň u piva*. [online]. c2013 [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/382106-eu-spotrebni-dan-u-piva/>.

HEINEKEN. *Produkty*. [online]. c2012. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/dacicky>.

Interní prezentace. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2014.

KOTLER, P. Mapování budoucího trhu. In *Nový obraz budoucnosti*. GIBSON, R. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.

KOŽENÁ, M., *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

KRATOCHVÍLE, A. Pivovary činné v českých zemích v r. 2012. In *Pivovarský kalendář 2014*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s., 2013. ISBN 978-80-86576-60-2.

MAGRETTA, J. *MICHAEL PORTER JASNĚ A SROZUMITELNĚ: O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

Malt Output in CR Grows 1 pct in 2012, Malt Exports Drop. [databáze online]. Prague: Czech News Agency, 2013, poslední revize 26. 11. 2013. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1461734085/8ECFA17F99364EBAPQ/1?accountid=17116#center>. ProQuest Central.

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky.* [online]. Leden 2014. [vid. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>. ISSN 1804-7971.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva chmel, pivo.* [online]. c2013. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/14/k/ChmelPivoSVZ1312.pdf.

NĚMEC, R. *Jedinečný prodejní argument (USP) - definice a příklady použití.* [online]. c2006. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/jedinecny-prodejni-argument-definice/>.

NOVOTNÝ, T. *Výroční konference OPPI 2014.* 2014.

PATRIA ONLINE. *CEO Pivovarů Lobkowicz: Z IPO chceme získat vyšší stovky mil. korun, poslouží i pro akvizici. Vstup na trh START jsme zavrhlí.* [online]. c2014. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2582403/ceo-pivovaru-lobkowicz-z-ipo-chceme-ziskat-vyssi-stovky-mil-korun-poslouzi-i-pro-akvizici-vstup-na-trh-start-jsme-zavrhli.html>.

PIVNÍ RECENZE. *Tradiční česká technologie výroby piva.* [online]. c2011. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://pivnirecenze.cz/1213-tradicni-ceska-technologie-vyroby-piva>.

PIVNÍ RECENZE. *Výroba piva v CKT.* [online]. [vid. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://pivnirecenze.cz/9870-vyroba-piva-v-ckt>.

pivo. *Výroba piva - sklizeň.* [online]. c2014. [vid. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.zajimavosti-pivo.estranky.cz/clanky/vyroba-piva---sklizeni.html>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-5-staeni>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-1-varna>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-2-hlavni-kvaeni>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-3-zrani-piva>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-4-filtrace>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/uvodni-stranka/historie-svijany>.

PIVOVAR SVIJANY, a.s. *Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s.* [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php>.

PIVOVARY STAROPRAMEN. *Naše značky.* [online]. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/nase-znacky/>.

Plzeňský Prazdroj. *Přehled značek.* [online]. [vid. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/nase-znacky/prehled-znacek>.

Podnikatel.cz. *Pivní turistika v Čechách vzkvétá, neodolávají ani cizinci*. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pivni-turistika-v-cechach-vzkveta-neodolavaji-ani-cizinci/>.

Podnikatelský záměr. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2012.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-14221-2696-7.

Redakce. *Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chutě se ale mění*. [online]. c2014⁵ [vid. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/#prettyPhoto>.

RYDVALOVÁ P. *Inovace v organizaci*. 1.vyd. Liberec: VÚTS, 2008. ISBN 978-80-87184-00-4.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

VANČUROVÁ, A. *Daňové reformy ČR*. [online]. [vid. 2014-02-27]. Dostupné z: http://kvf.vse.cz/storage/1218123709_sb_vancurova.pdf.

VINOPAL, J. *Pivo v české společnosti v roce 2012*. 2012. [online]. [vid. 2014-03-26]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6911/f3/OR121121a.pdf.

Bibliografie

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-150-8.

Účetní závěrka. Praha: HOLS akciová společnost. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=715e0455dbb94fcc955574cf6145ff2a>.

Výroční zpráva 2012. Krušovice: Heineken Česká republika, a.s. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3aad3245c30c4ef28f2f68445db0f80b>.

Výroční zpráva 2012. Malý Rohozec: PIVOVAR ROHOZEC, a.s. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ada40c44ffa44da1954873cf572ab950>.

Výroční zpráva 2012. Svijany: PIVOVAR SVIJANY, a.s. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=26d7bcc70a544a8db49dd412aedcee1f>.

Výroční zpráva a účetní závěrka rok 2012. České Budějovice: Budějovický Budvar, n. p. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=9838ffd0111b4fb28076952f45bdc366>.

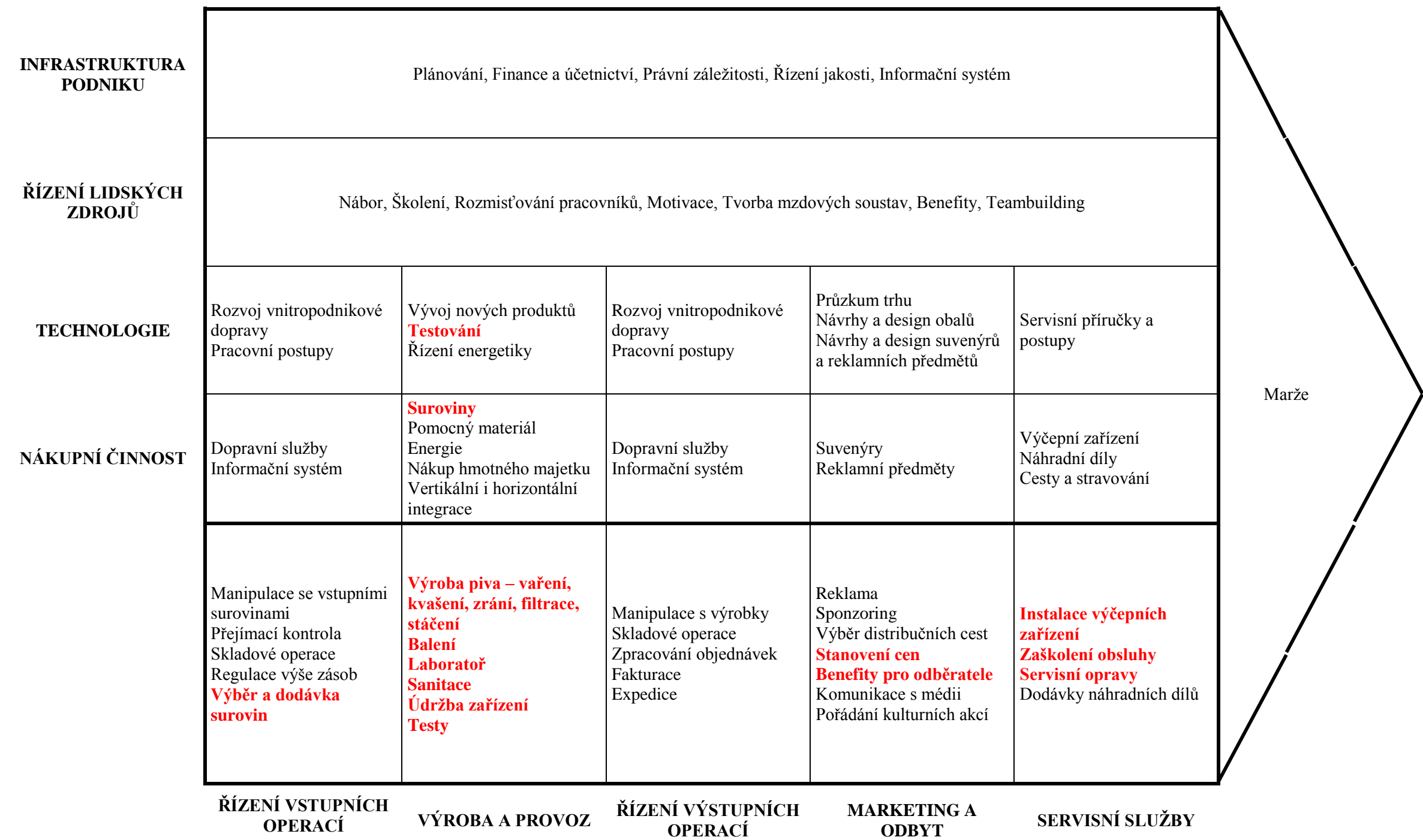
Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a.s. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=25b190777d81411a89287439e2ba08b4>.

Výroční zpráva za rok 2012. Humpolec: Rodinný pivovar BERNARD a.s. 2013. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=6221e90524004d00b28816976bb5c011>.

Seznam příloh

Příloha A Hodnotový řetězec PIVOVARU SVIJANY, a.s.....	98
Příloha B Fotodokumentace zrealizovaných technologických celků v rámci projektu „Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany“	99

Příloha A Hodnotový řetězec PIVOVARU SVIJANY, a.s.



Příloha B Fotodokumentace zrealizovaných technologických celků v rámci projektu „Pořízení nových technologických zařízení do Pivovaru Svijany“

Technologie ležáckého sklepa



Přetlačné tanky



Technologie spilky



Etiketovací zařízení



Technologie na rozvod a distribuci tlakového vzduchu

